La iniciativa del Programa Adolescencia de realizar esta investigación, en conjunto con el Centro de Estudios en Políticas Sociales Urbanas, responde al interés por aportar una reflexión crítica sobre una década de trabajo, en una política pública dedicada al disfrute del tiempo libre por parte de jóvenes vulnerabilizados, y a la promoción de derechos vinculados a la recreación, la formación y la socialización.

El Programa Adolescencia, del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, es una propuesta que, en articulación con diferentes organizaciones de la sociedad civil, ofrece una variedad de actividades culturales, deportivas, tecnológicas y educativas, en las que año a año participan nueve mil jóvenes de sectores populares, en distintos barrios de la ciudad.

Este libro reconstruye la propuesta de intervención del programa, desde las miradas heterogéneas de supervisoras/es, docentes, operadoras/es, referentes, coordinadoras/es, funcionarias/os y jóvenes. Pero también, o sobre todo, indaga en las tensiones que atraviesan una política social destinada al tiempo libre —entre la recreación como derecho en sí, y como instrumento para la educación y la inclusión social—, en las fortalezas y las contradicciones de la gestión asociada, y en la influencia que tiene el programa en las prácticas, representaciones y trayectorias de sus destinatarios.

Programa Adolescencia. A 10 años de su creación. A 30 de la Convención sobre los Derechos del Niño

PROGRAMA ADOLESCENCIA

A 10 años de su creación
A 30 de la Convención sobre los Derechos del Niño

Programa Adolescencia
DGNyA-GCBA

Centro de Estudios e Investigación en Políticas Sociales Urbanas
UNTREF

Créditos

Esta investigación es el resultado de una articulación entre el Programa Adolescencia, del Estado de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y el Centro de Estudios e Investigación en Políticas Sociales Urbanas, de la UNTREF. La distribución de este libro es gratuita.

PA y CEIPSU (2020): *Programa Adolescencia. A 10 años de su creación. A 30 de la Convención sobre los Derechos del Niño*. Buenos Aires: Ministerio de Hábitat y Desarrollo Humano.

Coordinación de proyecto
Programa Adolescencia:
Natalia Gómez
Mar Pardoa Puigdomenech

Investigación
UNTREF:
Cristina Erbaro (coordinadora)
Paula Krause
Diego Picco
Camila Sacks

Redacción
Diego Picco

Diseño de tapa e interiores
David Levy

Equipo técnico profesional

Coordinación General
Natalia Gómez

Coordinación de equipos
Patricia Apicella
Cecilia Cereseto
Analía Dillman
Patricia González Chans
Yuseg Hageg
Marcela Sosa

Coordinación Eventos
Roberto Fabbricatore

Equipo Boca Barracas
Gimena Garri
Cecilia Mandaglio
Omar Mendoza
Santiago Morales
Catalina Quiroga
Damián Rico

Equipo Bajo Autopista
Gonzalo Deive
Esteban Espejo
Liliana Martínez
Analía Mauvezin
Francisca Pandolfo
Laura Santambrogio
Nahuel Bernardez

Equipo Bajo Flores Soldati
Marcela Avezzano
María Pía Cisneros
Celeste Farbman
Ramiro Gimeno
Luther Rodríguez
Valeria Rozengardt

Equipo Flores
Gabriela Cano
Carla Chapato
Belén Cugliare
Analía Maldones
Mercedes Quartino
Javier Schifis
Juan Pablo Susel

Equipo Lugano
Gonzalo Duperré
Andrea Giussani
Andrés Molina
Elisa Odriozola
Silvina Sanseverino
Sofía Zukerfeld

Equipo Mataderos
Belén Burgos
Valeria Galeano
Eugenia García
Alejandro Rost
Virginia Sánchez Domínguez
Gonzalo Sarrais Alier
Cyntia Tonelli

Equipo AASC
Mariel Benítez
Daniela Commisso
Víctor González
Melisa Marino
Mar Pardoa Puigdomenech
Federico Pereyra
Mariana Sayago

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Ministra de Hábitat y Desarrollo Humano
María Migliore

Subsecretaria de Fortalecimiento Familiar y Comunitario
Jazmín Lerner

Directora General de Niñez y Adolescencia
Carolina Díaz

Índice

Presentación 11
Capítulo 1 17
Capítulo 2 31
Capítulo 3 45
Capítulo 4 49
Capítulo 5 133
Bibliografía 143
Anexo 149

Presentación

Este trabajo se inscribe en el marco de dos procesos y fechas coincidentes, en relación con los derechos de niñas, niños y adolescentes: los 30 años de la firma de la Convención sobre los Derechos del Niño (CDN), de la cual Argentina es Estado parte, y los 10 años de la puesta en marcha del Programa Adolescencia (PA), dependiente del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

La decisión institucional, por parte del PA, de realizar y publicar esta investigación, se toma a partir de la necesidad de sistematizar la experiencia de una década de trabajo con adolescentes vulnerabilizados y organizaciones sociales de distinto tipo.

El presente trabajo tiene por objetivo indagar acerca de las características y efectos más relevantes del Programa Adolescencia durante estos 10 años de implementación, desde la perspectiva de sus principales actores. Ello permite acercarse al conocimiento y a la historia de su propia conformación y al de las decisiones tomadas desde los ámbitos gubernamentales, en relación con las políticas hacia una población determinada, integrando distintas gestiones y contextos institucionales.

La importancia del análisis de las políticas públicas, y de las sociales en particular, así como la institucionalidad que generan, se fundamenta en que se ubican en el corazón de las relaciones y del orden social, participando de la

construcción de la sociedad, en sintonía con sus principios orientadores.

También abre la posibilidad de adentrarse en la porosidad del proceso de ejecución del programa, confiriéndole relevancia y trascendencia, en la medida en que constituye una oportunidad para visibilizar alcances, logros y, también, contradicciones a lo largo de estos años de implementación. Se recupera, así, una experiencia colectiva de efectivización de derechos, fundamentalmente, a la recreación, a la educación y a la participación.

El PA es una propuesta destinada a jóvenes adolescentes de sectores populares, con un predominio de contenidos recreativos, enmarcada en el enfoque de protección integral de los derechos de la infancia y la adolescencia. Las voces recogidas son heterogéneas, y expresan la complejidad y riqueza del análisis propuesto, en la medida en que ponen en cuestión aspectos conceptuales, el armado concreto y la institucionalidad, y obligan a repensar las prácticas, relaciones e intervenciones, que tienden a naturalizarse.

Las políticas impactan en la vida cotidiana de su población destinataria. La población del Programa Adolescencia se encuentra en situación de vulnerabilidad, por lo que el conjunto de actividades que este incluye tiene el objetivo de generar un importante caudal de conocimientos y habilidades específicas, al tiempo que pretende abrir nuevos espacios de socialización y disfrute del tiempo libre. En este sentido, la caracterización de sus principales nudos de gestión y la sistematización de las diferentes perspectivas de quienes participan de la misma, constituyen un aporte al campo del ocio, el tiempo libre y la recreación, particularmente desde

la implementación de las políticas sociales que lo abordan y las estrategias de intervención que se despliegan en este ámbito con jóvenes adolescentes de sectores populares. Al mismo tiempo, se erigen como un insumo importante para quienes, desde diferentes lugares, aportan día a día a su sostenimiento.

Las preguntas que orientaron nuestra investigación giraron principalmente en torno a qué les ofrece el programa a les adolescentes, cuál es su propuesta de intervención, quiénes y de qué manera implementan esta propuesta, y qué resultados o efectos tiene el programa en les jóvenes que participan en él. Todas ellas fueron pensadas y analizadas desde la heterogeneidad de miradas de sus principales agentes.

En base a la información obtenida y a los alcances del presente trabajo, el análisis se remite entonces a la identificación de las perspectivas y rasgos que asume respecto a la modalidad de intervención multidimensional con les jóvenes, la relación que establece con las organizaciones de la sociedad civil y la influencia que tiene en los proyectos biográficos de sus destinatarios.

Cabe señalar que las particularidades que supone la implementación de este programa en áreas y contextos institucionales específicos, pueden ser objeto de otras investigaciones que permitan profundizar las dimensiones propuestas u otras, contribuyendo a echar luz sobre las conclusiones preliminares que un análisis de este tipo pueda desarrollar.

Estructura del informe

El presente informe está estructurado en cinco apartados que dan cuenta de la delimitación propuesta y de los ejes analizados.

El primer capítulo incluye una caracterización del programa bajo estudio, la normativa en la que se encuentra inscripto y una breve descripción de los principales antecedentes de investigación referidos al campo del tiempo libre, la recreación y las políticas públicas destinadas a la población juvenil y adolescente.

El segundo capítulo sintetiza algunos elementos conceptuales que nos han permitido abordar el campo, formular preguntas pertinentes a nuestro objeto de estudio y analizar los datos obtenidos en las diversas técnicas de recolección que hemos utilizado.

El tercer capítulo describe la estrategia metodológica empleada, destacando la participación y colaboración de las autoridades del programa y las instituciones, para el diseño de la muestra y la concreción de las entrevistas y grupos focales propuestas.

En el cuarto capítulo se realiza el análisis del proceso de implementación del programa, retomando las distintas voces de las personas entrevistadas para dar cuenta de los matices que su ubicación, formación y función en el mismo les brindan a estas perspectivas. El capítulo está organizado en tres apartados, coincidentes con los ejes de análisis que hemos establecido para analizar estos 10 años de gestión del programa: a) "La intervención multidimensional del Programa Adolescencia. El vínculo entre los componentes

recreativos, educativos y sociales", b) "Modalidades que asume la gestión asociada con las organizaciones de la sociedad civil (OSC)" y c) "La influencia del programa en las prácticas, representaciones y trayectorias biográficas de sus destinatarios".

Finalmente, un apartado de consideraciones producto de la reflexión y el análisis ya desarrollado, con el señalamiento de nudos críticos, problemas diversos, así como aciertos, en la perspectiva de dejar abiertas preguntas o perspectivas para futuros trabajos.

Capítulo 1

Caracterización del Programa Adolescencia

A partir de la sanción de la Ley 1777/05, en el marco del proceso de descentralización, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) se encuentra organizada en quince comunas que operan como unidades de gestión política y administración, compuestas por diferentes barrios. De acuerdo con el último censo (2010), tiene 2.890.151 habitantes, de los cuales 167.681 (6%) es población adolescente de 15 a 19 años de edad.

Una de las características centrales de esta metrópolis es la existencia de grandes diferencias entre los indicadores —educación, salud, vivienda, población bajo la línea de pobreza— que refieren a las condiciones de vida de la pobla. ción en general y de les adolescentes y jóvenes en particular, según comuna de residencia. Las comunas de la zona sur de la Ciudad presentan peores indicadores que las de la zona norte.

Institucionalidad

La Ciudad de Buenos Aires ha sido una de las pioneras en la conformación de un Sistema de Protección Integral de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) a partir de la sanción de la Ley 114 en 1998, enmarcada en la ratificación que nuestro país realizara de la Convención sobre los

Derechos del Niño (CDN) y su posterior incorporación a la Constitución Nacional.

Estos marcos legales, junto a la sanción de la Ley Nacional Nº 26.061/05, iniciaron un proceso de transformación profunda en las concepciones jurídicas y sociales que moldearon las intervenciones del Estado sobre les niñes y adolescentes durante la mayor parte del siglo veinte. La CDN sienta las bases para el establecimiento de una ciudadanía plena para niñes y adolescentes, reconociéndolos como sujetos de derecho, con derechos especiales por su condición particular de desarrollo y con los mismos derechos que todas las personas.

Desde el año 2000, existe el Consejo de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, organismo especializado en infancia y adolescencia, que tiene como finalidad promover, proteger y garantizar los derechos de la población de NNA. Siguiendo la lógica de la organización de la Ciudad, se encuentra desconcentrado en quince Defensorías Zonales Comunales. Tiene además una línea telefónica gratuita, 102, el programa Promotores de Derechos y el Observatorio del Sistema de Protección Integral de Derechos, entre otros.

En relación con los programas y las áreas destinados a la población de NNA, existen varios: a) dependientes del Ministerio de Educación los más relevantes son: Educación Digital (INTEC), Escuelas Lectoras y Escuelas Verdes; b) del Ministerio de Salud: Salud Materno Infantil, Salud en la Escuela, Coordinación Salud Sexual, Sida e Infecciones de Transmisión Sexual; c) del Ministerio de Hábitat y Desarrollo Humano: Niñez en Emergencia, Programa Adolescencia, Desarrollo Infantil y Fortalecimiento de Vínculos, Juegotecas, entre otros.

El Programa Adolescencia

El Programa Adolescencia (PA) depende de la Dirección General de Niñez y Adolescencia (DGNyA), del Ministerio de Hábitat y Desarrollo Humano del Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y fue diseñado durante los primeros años de gestión como Jefe de Gobierno de Mauricio Macri en la Ciudad (2008-2009), reemplazando y resignificando el Proyecto por Nosotros (Decreto N° 428/07), de incipiente ejecución durante el último año de gestión de Jorge Telerman.

Uno de los contrapuntos que a nivel del diseño buscó establecer con su antecedente, se vinculó con priorizar la posibilidad de elección por parte de les adolescentes de una actividad deportiva, artística o tecnológica, en instituciones especializadas de reconocida calidad institucional, edilicia y pedagógica, como insumo para construir un proyecto de vida, en reemplazo de la formulación y ejecución de un proyecto recreativo elaborado en forma grupal por les propies jóvenes destinatarios.

El Programa Adolescencia es una iniciativa pensada para estimular las potencialidades y la capacidad creadora de les adolescentes a través de la expresión artística, del acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación como una herramienta de integración social, y de la práctica de actividades físicas y deportivas orientadas al desarrollo de la personalidad, el trabajo en equipo y el cuidado de la salud.

Se posiciona en el reconocimiento de les adolescentes y jóvenes como sujetos de derecho, por lo que su enfoque se basa en la promoción y protección de estos. La indivisibilidad,

interdependencia e integralidad de los derechos que esta perspectiva sostiene implica la no existencia de derechos "menores" o "secundarios", razón por la cual los derechos a la identidad, a ser oído, a la participación e integración, a la educación, a la salud, entre otros, deben ser garantizados junto con el derecho al deporte, la recreación, la cultura y expresión artística, el acceso y uso de las TIC.

Tiene como objetivo promover la inclusión social y el pleno goce de derechos de adolescentes a través de su participación en actividades culturales, deportivas, formativas y tecnológicas que les permitan visualizar, enriquecer y potenciar sus proyectos de vida.[1]

Sus destinatarios son "adolescentes entre 14 y 21 años en situación de vulnerabilidad social. Les adolescentes entre 18 y 21 años de edad participantes en el Programa son aquelles que ingresaron al mismo en la franja etaria de 14 a 18, teniendo la posibilidad de continuar hasta los 21 años inclusive" (Resolución 1340 /18, Anexo I).

Se trata de una propuesta de recreación y aprendizaje enmarcada en el ámbito de la educación no formal o recreación educativa. La misma presupone una intencionalidad educativa y una planificación de los procesos de enseñanza-aprendizaje, pero toma la recreación como modelo pedagógico y busca incidir en los procesos de subjetivación, fortaleciendo sus principales escenarios en el marco de la promoción y protección integral de derechos. Es un dispositivo que atiende los propios emergentes y particularidades del grupo, y promueve la participación y autonomía de les jóvenes en esos espacios y procesos.

[1] Página oficial del GCBA: https://n9.cl/hzpt7. Consultada el 4 de diciembre de 2019.

En función de esta perspectiva, la propuesta del programa contiene un fuerte énfasis en la actividad recreativa (deportiva, cultural o tecnológica) como un ámbito de interés de les jóvenes, un espacio de calidad que no suele ser accesible sin mediación del Programa, de aprendizaje de destrezas y habilidades específicas propias de cada disciplina, de encuentro con adultes y pares, y de participación y protagonismo.

La actividad recreativa se enriquece y fortalece, a su vez, con intervenciones sociales y profesionales que estimulan las potencialidades e intereses de los sujetos y del propio grupo, atienden situaciones problemáticas y promueven instancias y proyectos subjetivantes y emancipadores de les adolescentes.

Plantea un modelo de gestión conjunta (DGNyA, 2019) entre el Estado y distintas instituciones no gubernamentales con responsabilidades diferenciadas y compartidas: el Estado local diseña y ejecuta los contenidos de la política pública, articula con otras áreas del GCBA, selecciona y asigna los beneficiarios, financia las becas nominales e institucionales,[2] y acompaña y monitorea el trabajo realizado a través de

[2] Cada adolescente recibe una beca mensual (350 pesos en 2019) y las instituciones una cápita mensual de acuerdo a los beneficiarios que participan y las actividades que ofrecen (800 pesos de valor promedio en 2019). Datos suministrados por la coordinación actual del Programa Adolescencia.

un equipo de supervisión; las instituciones[3] ofrecen instalaciones, insumos, coordinadoras/es, docentes y operadoras/es sociales, y son responsables directos del desarrollo de las actividades y el trabajo con les adolescentes.

En esta modalidad, el equipo técnico de la institución (docentes, operadoras/es y coordinadoras/es) y el equipo de supervisión del PA se constituyen en actores centrales, en la medida en que mediatizan el vínculo institucional y expresan la viabilidad del trabajo conjunto que se propone.

El programa promueve una intervención multidimensional, que se expresa en la formación de equipos de trabajo que incluyen docentes de distintas disciplinas artísticas y deportivas, junto con operadoras/es sociales o profesionales (de la psicología, el trabajo social, la pedagogía, etc.), cuyas funciones explícitas y compartidas incluyen generar procesos de enseñanza-aprendizaje de la disciplina, motivar la participación, el interés y el deseo de les adolescentes, favorecer la integración grupal, promover procesos que incidan en la subjetividad (considerar saberes, intereses, valores y opiniones de les jóvenes, promover su autonomía, etc.), identificar situaciones emergentes que permitan atender potencialidades y aborden situaciones de vulneración de derechos, instalar contenidos transversales que despierten intereses y deseos en les jóvenes, potenciar la

[3] En 2019 participaron 8962 jóvenes, que realizaron actividades en 40 instituciones, distribuidas en 425 talleres. Estos últimos dictados por organizaciones como clubes (Boca, San Lorenzo, Yupanqui, Racing, Daom), escuelas artísticas (Estudio Laura Fidalgo, CyCArte, Circo Social del Sur, Centro Conviven) y universidades (UTN, CIDAC), entre otras.

integración institucional y la articulación con actividades afines, entre otras.

La supervisión adquiere un rol central como evaluador externo a la institución, con dependencia directa del programa. Realiza una actividad profesional anclada en parámetros establecidos y conocidos previamente por las partes que permite una valoración objetiva, tanto de la calidad del servicio prestado (personal docente, actividades desarrolladas, dinámica grupal establecida, infraestructura, insumos disponibles, etc.) como del recorrido individual y grupal que realizan les adolescentes a partir de las mismas.

Esto supone, por un lado, tareas de control y monitoreo de las acciones implementadas por la institución, a efectos de garantizar que se promuevan los derechos de les jóvenes y que la atención que se les brinda sea integral y óptima en su calidad. Por otro lado, supone también el asesoramiento y la orientación a los distintos actores de la organización, sugiriendo modificaciones para un mejor desempeño, facilitando la comunicación con organismos estatales y la articulación con recursos de diferentes programas. Promover espacios de reflexión sobre el propio trabajo y contrastar opiniones y estrategias metodológicas implementadas, debe formar parte de las acciones de supervisión para poder producir situaciones de aprendizaje compartido entre los actores del programa y aquellos que son responsables directos y protagonistas de la acción. Ambos comparten los objetivos de mejorar la gestión, para obtener los resultados deseados y poder transformar situaciones de vulnerabilidad en les jóvenes que participan.

Antecedentes de la presente investigación

Los estudios que se realizan en nuestro país sobre el uso del tiempo libre, el consumo y la producción cultural de adolescentes y jóvenes, sostienen como tendencia general que las desigualdades sociales estructuran oportunidades muy diversas en el alcance y contenido de los mismos. Les jóvenes en mejor situación socioeconómica multiplican las opciones de uso del tiempo disponible y cuentan con un mayor acceso a distintas ofertas deportivas, culturales y recreativas (Urresti, 2011; Tuñon y Fourcade, 2014; Zanotti, 2013; Kantor, 2008).

La relación que se suele establecer entre el tiempo libre y la adolescencia sostiene que existe una importante cantidad de tiempo no ocupado por las instituciones educativas y de cuidado tradicional (familia y escuela), sumada a la constatación valorativa de que el uso que les adolescentes hacen de ese tiempo libre "no es el adecuado", y por lo tanto es posible intervenir institucionalmente para optimizar formativamente su uso.

Algunas investigaciones (Brinnitzer, 2003; Zanotti, 2013) realizadas sobre representaciones y trayectorias en jóvenes de sectores populares muestran que el tiempo libre en les jóvenes es visualizado fundamentalmente como "tiempo de consumo". Esta característica vincula directamente el tiempo libre con el trabajo remunerado que opera como habilitante y restrictivo a la vez. Al no poder recurrir a los padres para procurarse ingresos, el trabajo es visualizado como actividad productiva y útil, otorgándole permisividad y legitimidad al tiempo libre, pero además dotándolo de

contenido al proporcionar los recursos necesarios para el consumo. Sin estos últimos, el tiempo libre tiende a vaciarse de actividades y experiencias placenteras.

A su vez, las actividades laborales, al aumentar el tiempo de actividades "obligatorias", circunscriben el tiempo libre a un tiempo de compensación (descanso y distracción) de aquellas. Al restringir el tiempo libre al tiempo de consumo, deja de visualizarse como vacío, pero a expensas de limitar la libertad personal al dedicarse a actividades mayormente manipuladas y estandarizadas por la industria del consumo y el ocio.

En relación con el Programa Adolescencia, se tomó como principal antecedente un estudio exploratorio de tipo cualitativo elaborado por el Centro de Estudios en Políticas Laborales y Sociales del Instituto Torcuato Di Tella (Peres Sosto y otros, 2012), a pedido de la Dirección General de Niñez y Adolescencia. El mismo tuvo como objetivo evaluar aspectos del PA relacionados con la ejecución y logro de resultados, desde la perspectiva de la gestión, los efectores y los beneficiarios directos.

En el análisis realizado, se detallan los efectos que el PA produce en les jóvenes generando "una nueva socialización", la "consolidación de vínculos con otros pares y adultos", "la superación de la timidez", entre otros. Resulta llamativa también la ausencia de docentes y referentes institucionales en la selección de la muestra y por ende de sus perspectivas sobre el programa, toda vez que se trata de un modelo de gestión articulada entre el Estado local y distintas instituciones no gubernamentales con responsabilidades diferenciadas y compartidas.

También se retomó un artículo (Picco, 2018) que da cuenta de un análisis comparativo y exploratorio de tres programas implementados en el período 2010-2015, en distintas dependencias y jurisdicciones (Nación, Provincia de Buenos Aires y CABA), con el propósito de revisar las concepciones presentes y el modo en que incorporan estrategias y contenidos recreativos. Los programas analizados fueron: a) Centros de Actividades Juveniles (CAJ), Ministerio de Educación, Poder Ejecutivo Nacional; b) Programa de Responsabilidad Social Compartida ENVIÓN, Provincia de Buenos Aires, y c) Programa Adolescencia, CABA.

En esa instancia, el autor mencionado identificó la presencia de discursos y enfoques disímiles y en ocasiones opuestos acerca de la recreación: algunos vinculados con su valoración en tanto ámbito de enriquecimiento y diversificación de los consumos y producciones culturales de les jóvenes y otros que la subordinan a una estrategia de captación de esta población para una intervención profesional casuística en torno a sus proyectos biográficos, que priorizan el desarrollo de aptitudes individuales como el autocontrol, la disciplina, la motivación y la visión de futuro, entre otras.

También se ha podido acceder a trabajos sobre el PA de otros autores que han participado o participan actualmente de las instituciones que convenian con este. Uno de ellos, a cargo de Daniel Gómez (2017), propone un análisis de carácter exploratorio y descriptivo, basado en su observación participante durante el período 2011-2014 como operador social de la Escuela de Danzas Laura Fidalgo. El otro, realizado desde otra institución que convenia con el Programa Adolescencia, es el de María del Carmen Miguel

(2018), coordinadora del Club Premier. Se trata de un estudio que se propuso medir el grado de satisfacción de los participantes del programa, a través de una encuesta realizada a cincuenta y cuatro jóvenes de todos los talleres ofrecidos por la institución.

En ambos casos se observa una mirada que valoriza y resalta las virtudes del programa en relación con el logro de sus objetivos y la promoción de los derechos de les adolescentes. El aporte de ambos trabajos refuerza una mirada "celebratoria" sobre el PA y los efectos que tiene sobre sus jóvenes destinatarios.

Otro antecedente vinculado con el campo del tiempo libre y la recreación puede encontrarse en las investigaciones realizadas por Julieta Infantino, quien en el marco de su tesis doctoral (2012) estudió el proceso de desarrollo de las políticas culturales distinguiendo diversas tendencias interconectadas en su proceso de institucionalización: una de ellas, asociada a las nociones de cultura, riesgo social y empoderamiento, permite examinar el cruce entre la promoción de la cultura y las políticas sociales focalizadas en poblaciones juveniles vulnerables.

En uno de sus trabajos posteriores (2016), analiza los diversos sentidos con los que se redefine el concepto de "circo social" desde la década del noventa hasta la actualidad, y la superposición existente entre el paradigma asistencial/preventivo que presenta el arte como estrategia para ayudar/controlar a las juventudes "riesgosas" y el paradigma de derechos que aboga por pensar el arte como un instrumento político-pedagógico para luchar por la ampliación de ciudadanía y las oportunidades igualitarias de experimentar el

aprendizaje y la producción artística de los sectores más vulnerabilizados.

En la misma organización, Silvia Tapia (2016) analiza los procesos de individuación (Martuccelli, 2007) de jóvenes de entre 18 y 24 años que allí desarrollan prácticas artísticas y deportivas. El objetivo que se propone para su tesis doctoral es el estudio de las experiencias juveniles "a partir de las tensiones emergentes en la articulación entre las prácticas asociadas al disfrute y lo deseado, frente a aquellas vinculadas a los temores y dificultades, así como a las responsabilidades y las obligaciones en sus vidas cotidianas" (Tapia, 2016: 3).

Un aporte interesante para el análisis del PA es la significación que para les jóvenes entrevistades tiene el inicio de una actividad artística o deportiva en el "Circo", ubicándolo como un giro existencial respecto a la visión sobre ellos mismos, los vínculos que establecen con otros pares y adultes en términos de confianza, cuidado, solidaridad y bienestar, y la posibilidad de acceder a saberes y conocimientos que aumentan sus recursos y habilidades personales incluso frente al mercado de trabajo.

Por último, y no por eso con menor relevancia, tomamos un estudio cualitativo realizado por el Instituto de Tiempo Libre y Recreación y enmarcado en la propuesta institucional de producir reflexiones y categorías para analizar enfoques y prácticas desplegadas en el marco de proyectos socioeducativos con adolescentes y jóvenes. Se trata de una investigación orientada a analizar las características más relevantes de la Escuela de Boxeo de Barracas en la villa 21-24, creada en 2008 por la fundación Temas en los siguientes aspectos:

fundamentos del proyecto, puntos críticos de la intervención, significados para les jóvenes, singularidades de la intervención vinculadas con el box, alcances del proyecto respecto al entorno comunitario, entre otros.

La publicación de este estudio coordinado por Débora Kantor (2016) resalta las características del proyecto analizado por los importantes efectos subjetivantes que produce en les jóvenes participantes, a partir de la disposición de enfoques político-pedagógicos que abordan tensiones de diverso orden, el sostenimiento de la oferta en el tiempo y el resguardo de la calidad de los servicios que ofrece. Si bien reconoce que la incidencia del mismo es mayor en sus biografías que en las condiciones estructurales que vulneran sus derechos, advierte su presencia como una evidencia de la necesidad de profundización de macropolíticas que reviertan los escenarios de desigualdades, precariedades e injusticias vigentes.

Capítulo 2

Aspectos conceptuales

La investigación basó su abordaje teórico en las siguientes categorías de análisis: las adolescencias, los derechos, el derecho a la recreación y las políticas —programas y proyectos—, estableciendo relaciones conceptuales que permitieron conocer la implementación del Programa Adolescencia, recuperando su desarrollo a lo largo de 10 años.

Políticas y derechos

El análisis de las políticas adquiere real importancia debido a dos cuestiones. La primera es que la mera existencia de legislación de derechos humanos referida especialmente a niños, niñas y adolescentes, si bien resulta significativa, no garantiza el reconocimiento ni el ejercicio pleno de los derechos (Konterllnik y Fraccia, 2015). La segunda es que impactan en la vida de las personas, ya que pueden ser consideradas como el conjunto de acciones y omisiones que ponen de manifiesto una determinada modalidad de intervención del Estado (Oszlak y O'Donnell, 1976) y, desde los derechos humanos, son entendidas como un instrumento para su efectivización (Jiménez Benítez, 2007).

La CDN, la Ley Nacional 26.061 y la Ley 114 de la CABA proponen un armado institucional en el marco de la protección integral de derechos, opuesto al vigente hasta el año 2005. Para una efectiva implementación del sistema de protección integral de derechos, se torna imprescindible elaborar nuevas estrategias y dispositivos de atención adecuados a la legislación vigente, generar espacios de reflexión para la conformación de una nueva institucionalidad —la cual incluye tanto a funcionarios como a trabajadores— y desarrollar espacios de capacitación para abordar la complejidad de las situaciones problemáticas con la perspectiva de integralidad del enfoque de derechos (PIUBAMAS, 2011).

Este enfoque se funda en tres grandes principios: los derechos son universales, conciernen a todes les niñes y adolescentes; son indivisibles, dado que no hay jerarquías entre ellos, y son interdependientes. En otras palabras, no hay primacía de un derecho sobre los demás por cuanto el cumplimiento de cada uno de los derechos civiles, políticos, económicos, sociales y culturales depende de la garantía efectiva del resto. Solo el cumplimiento del conjunto permite el bienestar y el desarrollo de niñes y adolescentes.

Si bien Gabriela Magistris (2013) nos alerta de manera certera sobre los riesgos de constituir este nuevo marco normativo en un magnetismo incuestionable, rígido, totalizante y cerrado en sí mismo, se considera que a partir de su reglamentación se abre un proceso de transformación de las concepciones jurídicas y sociales que venían modelando las intervenciones del Estado en este sector, y se legitiman nuevos argumentos que tensionan la viabilidad del reconocimiento efectivo de estos derechos en contextos de desigualdad de las condiciones de vida de la población infanto-juvenil.

Adolescencias

Adolescencia y *juventud* son categorías clasificatorias que expresan los sentidos individuales y colectivos que les otorgan los miembros de una sociedad a las diferentes situaciones temporales de su vida. En estas categorizaciones se ponen en juego procesos de disputa y negociación entre las representaciones elaboradas por los sujetos que la transitan y las instituciones sociales, u otras generaciones, que se ubican por fuera de la misma.

Marcelo Urresti (2011) plantea que en nuestras sociedades la adolescencia y la juventud constituyen dos segmentos bien diferenciados entre la infancia y la adultez. Los mismos están construidos social e históricamente y por lo tanto varían respecto a las franjas etarias, los ritmos de maduración y las experiencias formativas que se produzcan según la diferenciación social, regional y cultural de cada sociedad.

Para Débora Kantor (2008), la adolescencia está virtualmente desplazada del discurso en tanto alude principalmente a sujetos e instituciones de otros tiempos, a la creación de la escuela secundaria y a lo que John Gillis denominó la "Era de la Adolescencia". Esta identificación con lo escolar y la crisis por la que atraviesa la institución de nivel medio refuerzan el desplazamiento de esta categoría y su reemplazo por la de juventud.

> El descubrimiento de la adolescencia perteneció a las clases medias, que lo monopolizaron hasta comienzos del siglo XX (...) Entonces, de manera simultánea en cada país occidental, el concepto de adolescencia se democratizó, ofreciéndose, o mejor exigiéndose, a todos los adolescentes (Gillis, 1981: 133).

Mariana Chaves (2009) sostiene que la categoría clave y recurrente es la de juventud; la adolescencia aparece fundamentalmente en los estudios de sexualidad y reproducción y/o como subgrupo de la juventud en lo que la autora denomina distinción demográfica. Dentro de la franja joven los estudios demográficos, los organismos de crédito y de políticas sociales suelen distinguir tres subgrupos: 15-19, 20-24 y 25-29; les adolescentes conformarían el primer grupo, produciendo una superposición etaria entre adolescencia y juventud, donde la segunda engloba a la primera, pero no a la inversa.

La adolescencia también está regulada y protegida por las leyes que ratifican la Convención sobre los Derechos del Niño, asimismo el nuevo Código Civil y Comercial (CCyC) incorpora la normativa internacional de los derechos humanos al derecho interno y consolida la idea de protección integral de los derechos de los niños, niñas y adolescentes. En esta perspectiva, el CCyC va a realizar una distinción entre niñes y adolescentes, reconociendo explícitamente esta última franja etaria, dentro del universo de personas menores de edad.

El CCyC denomina *adolescente* a la persona que tiene entre 13 y 18 años, y le otorga una presunción de madurez para determinados actos, habilitando su ejercicio más allá

de su condición de menor de edad. En esta línea argumental, incluye expresamente normas que reconocen y otorgan "autonomía progresiva" a les adolescentes para el ejercicio de sus derechos.

Observamos, entonces, un solapamiento legal entre la adolescencia y la juventud, donde los primeros años de la última estarían cubiertos por las leyes de protección de la infancia y también por los proyectos de ley de juventud que se impulsan. Este solapamiento pareciera reforzar la idea de etapa de transición, donde la juventud se presenta como el período en que se posterga la asunción plena de responsabilidades económicas y familiares. Este momento, asociado al concepto de moratoria psicosocial acuñado por Erik Erikson a finales de los cincuenta, equivale a la idea de tiempo "muerto" dedicado a la búsqueda de la identidad; supone un tiempo libre socialmente legitimado, un tiempo de prueba, de experimentación y aprendizaje para la vida futura, un estado de gracia permitido y sostenido por les adultes que están alrededor.

Este modelo conceptual es fuertemente criticado por contener un evidente etnocentrismo de clase. Se trataría de una característica reservada únicamente a sectores medios y altos que cuentan con los recursos suficientes para poder suspender temporalmente sus obligaciones de reproducción. En sociedades de clases como las nuestras, se producen trayectorias biográficas distintas, con ritmos de maduración más o menos acelerados según sean las presiones materiales que los diversos sectores reciban. En los sectores populares, la intermitencia en el sistema educativo, la necesidad de generar ingresos tempranamente y la maternidad y paternidad

adolescentes provocan una fuerte reducción de la llamada moratoria social.

Mario Margulis y Marcelo Urresti (1996) desarrollan la noción de moratoria vital para caracterizar una etapa en la que, independientemente de las clases sociales, les jóvenes poseen mayor capital energético y están más alejados de la muerte que otras generaciones. Esto implica un modo de habitar el presente en que la memoria tiene menor densidad que en la adultez, está menos condicionado por las decisiones pasadas y, por ende, los caminos y proyectos a emprender se insinúan novedosos y posibles. Los grados de libertad son mayores y se van restringiendo en la medida en que se van eligiendo u omitiendo distintas opciones de vida.

Urresti (2002) describe la adolescencia como una fase temporal caracterizada por la búsqueda en el desarrollo de la subjetividad. Se trata de un momento de cambios abruptos cuando el cuerpo cambia, se desoculta la genitalidad, se pierden seguridades, se abandona la infancia y el lugar que se ocupa en la familia y en la escuela, caen los referentes de autoridad y se abre el tiempo de la autonomía.

Las instituciones del mundo adulto les interpelan fuertemente a través de discursos, imágenes y estéticas, que contribuyen a configurar imaginarios y representaciones sociales. Les adolescentes suelen ser los mayores consumidores al interior de las familias, aunque entre los sectores populares suele haber más restricciones por la necesidad de obtener recursos tempranamente a través del empleo, la changa, el "mangueo" a familiares o vecinos y el delito menor. Para Urresti (2002), los consumos privilegiados de les adolescentes son la indumentaria, las salidas y el entretenimiento; estos

satisfacen necesidades de "fantasía": vestirse o comer son actividades que comunican intenciones y connotan una posición en un espectro de posibilidades.

Esta mirada externa confronta con la autorrepresentación de la población juvenil que construye sus propios espacios, como los grupos de pares y el sistema de escenarios y ámbitos institucionales que ofician de marco de encuentro de aquellos grupos. Los grupos de pares funcionan como espacios de socialización donde se intercambian otras prácticas, saberes y visiones del mundo que suelen oponerse o competir con aquellas. Así van desarrollando ideas, gustos e intereses propios que suponen mecanismos de identificación en los que se van reconociendo mayores grados de independencia. Esta búsqueda de mayor autonomía está acompañada de crisis personales y también de escenarios de confrontación (escuela y familia primordialmente) necesarios para poder conformar su identidad.

En este marco de perspectivas, optar por la categoría adolescencia supone asumir el riesgo de deslizamiento hacia una perspectiva adultocéntrica, esto es, analizar y pensar las intervenciones sobre este sector desde la visión del sujeto adulto como sujeto ideal y a les jóvenes como sujetos que deben ser guiados, preparados, enseñados, corregidos, etc.

Esto es así porque precisamente la categoría adolescencia recupera el lugar del adulto, que el discurso centrado en lo joven estaría negando. Si la adolescencia es el momento de construcción de la identidad, de reapropiación del espacio subjetivo y de emancipación, si en este proceso se producen y son necesarios conflictos y rupturas con el mundo adulto y sus instituciones, la posición de adultos capaces de acompañar

este proceso hacia la no dependencia, mientras soportan la confrontación, se torna ineludible (Kantor, 2008).

Asimismo, la opción por la adolescencia que el programa realiza también está condicionada por el marco institucional (su dependencia a la DGNyA) y por lo que, desde el punto de vista jurídico, tiene mayor jerarquía[4] en relación con los derechos a garantizar y con las prioridades que le caben al Estado y sus políticas sociales para garantizar el ejercicio efectivo de los derechos de las niñas, niños y adolescentes.

El derecho a la recreación y las políticas sociales

Los conceptos de ocio, tiempo libre y recreación aluden al conjunto de actividades que las personas realizan en un tiempo exento de condicionamientos u obligaciones externas como el trabajo, el estudio y las responsabilidades familiares. Diversos autores (Munné, 1980; Suárez, 2009; Lema, 2010) dan cuenta de los orígenes y contextos de utilización de estos conceptos, pero también de las contradicciones y de la indiferenciación que suelen presentar los estudios sobre esta temática.

> En el contexto latinoamericano, en general, se utiliza el término "recreación", en España se utiliza el término "ocio", en Francia el concepto "loisir"; en tanto en Canadá y Estados Unidos se utiliza el término "recreation" para aludir a las actividades llevadas a cabo en un tiempo fuera de obligación. En síntesis, estas acepciones remiten a la utilización de un tiempo de libre disponibilidad para el sujeto, para realizar actividades libremente elegidas, vinculadas al placer y al goce (Suarez, 2009: 20).

[4] Nos referimos al rango constitucional que tiene la Convención por los Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes.

Los tres conceptos se articulan como dimensiones de una misma estrategia, en la que cada uno aporta su propia especificidad: a) el ocio se vincula con lo actitudinal, con una disposición de los sujetos hacia la autonomía, el autotelismo y el placer; b) esta actitud se concreta en un tiempo libre que tiene en el análisis de la temporalidad (tiempo disponible para sí) su característica central, pero incorpora como diferencial el análisis de la libertad en ese tiempo; c) por último, la recreación se centra en el contenido de las actividades que desarrolla, pero su especificidad está en su dimensión institucional, como acción organizada en torno al disfrute (Gerlero, 2004).

Las políticas recreativas para adolescentes de sectores populares, forman parte del campo de las políticas sociales orientadas hacia la población que atraviesa esta etapa vital. Claudia Danani (2009) propone pensar estas últimas como el "conjunto de intervenciones sociales del Estado (...) que regulan indirectamente la forma mercancía de la fuerza de trabajo y que lo hacen desenvolviéndose en el terreno de la distribución secundaria del ingreso". La autora define como intervenciones sociales aquellas que se orientan directamente a las condiciones de vida y de reproducción de la vida de distintos sectores y grupos sociales.

Estas condiciones de vida y la significación de las mismas (su naturaleza, el rango de variación y sus contenidos) no

están definidas a priori, sino que adquieren características particulares como resultado de la lucha social. Tal como plantea Grassi (2003), las políticas sociales expresan la medida en que una sociedad se acerca o se aleja del reconocimiento de las necesidades de todos sus miembros y su capacidad de protección de estos.

En el caso de las políticas destinadas a la infancia y la adolescencia, la disputa por la interpretación de necesidades y derechos de niños, niñas y adolescentes está mediada por adultos. Esto significa que de sus necesidades suelen hablar padres, madres, docentes, operadores/as, etc., que se encuentran habilitados y legitimados a priori para representarlos. Es por ello que uno de los ejes fundamentales para analizar este tipo de políticas se vincula con la autonomía, que es la capacidad que tienen los sujetos para desarrollar una vida satisfactoria en términos materiales e independientes de condiciones particulares de sujeción (Danani, 2009).

En las políticas sociales esta sujeción se vincula principalmente con las necesidades sociales y con el par mercantilización/desmercantilización, en tanto el mercado constituye la institución "privilegiada" para la satisfacción de aquellas. Sin embargo, la independencia de los sujetos no se agota en su relación/inserción en el mercado, sino que las formas de organización y provisión del bienestar al interior de las familias también juegan un papel decisivo en los procesos de autonomización personal. No alcanza con la provisión de un bien y servicio para la satisfacción de determinadas necesidades, sino que también se requiere la consideración de los estereotipos de conducta que están en juego como incentivo o como imposición en cada caso (Danani, 2009).

Como se plantea en el documento Picco (2018), para el análisis de las políticas de adolescencia estas consideraciones son claves, porque existe una situación de dependencia de les más jóvenes respecto a las instituciones del mundo adulto, y las formas en que se satisfacen sus necesidades suelen estar condicionadas a ciertos comportamientos esperados. El desarrollo "progresivo" de autonomía demanda márgenes crecientes de libertad, pero también contextos sociales e institucionales favorables y de protección, que habiliten el desarrollo futuro de esa vida autónoma. La tensión entre los derechos de les adolescentes a la participación y expresión de sus propias necesidades, y el derecho a la protección que deben procurar les adultes, supone muchas veces restricciones a su autonomía, o una participación temprana en las esferas económicas y políticas que, en el extremo, terminan reforzando su vulnerabilidad.

Partimos de considerar las políticas recreativas como aquellas intervenciones sociales del Estado que tienen como objeto o como ámbito el ocio y el tiempo libre. Este conjunto incluye las propuestas relacionadas con el acceso a determinados espacios de entretenimiento —vinculados al deporte, el arte o la recreación—, sea como espectadores o como participantes, y también las que promueven un nivel progresivo de autodeterminación en la definición del uso y los contenidos del tiempo libre, impulsando procesos de creación, imaginación e invención, tanto individuales como colectivos (*ibídem*).

Las políticas recreativas forman parte de las políticas sociales en tanto constituyen una estrategia de intervención organizada en torno al placer y el disfrute del tiempo libre de

determinados grupos sociales. Como dice Grassi (2003: 87), "expresan la medida en que la sociedad reconoce el derecho al descanso y al esparcimiento, al juego y a las actividades recreativas y a participar libremente en la vida cultural y en las artes por parte de sus miembros".

Si bien se encuentran contenidas en estas consideraciones las actividades de promoción del consumo y producción culturales, para este trabajo tomaremos un sector de estas políticas cuyo objetivo es intervenir educativamente, en torno al tiempo liberado de obligaciones de adolescentes y jóvenes. Siguiendo a Lema (2010), pueden caracterizarse como formas institucionalizadas de carácter grupal y participación voluntaria, centradas en el juego y en las que los individuos que demandan y los que ofertan las prácticas se diferencian nítidamente. Se materializan en políticas culturales, deportivas, turísticas y recreativas, y utilizan distintos lenguajes expresivos como la palabra, el cuerpo, la plástica y la música.

Asimismo, indagar acerca de las políticas de recreación destinadas a les adolescentes de sectores populares supone incluir también aquellas políticas que específicamente se dirigen hacia esta población, las cuales conforman un campo de intersección y solapamiento entre aquellas dirigidas a la niñez y la adolescencia, y las denominadas políticas de juventud. Las tensiones entre el derecho a la protección y las consideraciones sobre la autonomía progresiva en les adolescentes, se expresan en este solapamiento de las políticas de infancia y las de juventud, característica que refuerza este lugar "transitorio" o "preparatorio" de las miradas adultocéntricas[5] sobre la adolescencia y condiciona, según sea su orientación paradigmática (situación irregular o protección integral de derechos), la forma en que se procesan aquellas y el resultado que asumen en cada momento histórico y para cada grupo social (Picco, 2018).

El derecho de niñes y adolescentes a la recreación, el juego, el esparcimiento, a realizar deportes y participar de la vida cultural y artística a través del acceso a la información y propuestas de formación alternativas a las escolares, es una cuestión presente en todos estos marcos normativos, que promueven además una participación activa de los organismos del Estado y de la sociedad civil para el ejercicio efectivo de estos derechos. La CDN establece en su artículo 31 que: a) los Estados Partes reconocen el derecho del niño al descanso y el esparcimiento, al juego y a las actividades recreativas propias de su edad y a participar libremente en la vida cultural y en las artes, y b) los Estados Partes respetarán y promoverán el derecho del niño a participar plenamente en la vida cultural y artística, y propiciarán oportunidades apropiadas, en condiciones de igualdad, de participar en la vida cultural, artística, recreativa y de esparcimiento.

[5] "El adultocentrismo es la categoría premoderna y moderna que designa en nuestras sociedades una relación asimétrica y tensional de poder entre los adultos (+) y los jóvenes (–) (...) Se traduce en las prácticas sociales que sustentan la representación de los adultos como un modelo acabado al que se aspira para el cumplimiento de las tareas sociales y la productividad" (Krauskopf, 2003: 17).

Capítulo 3

Estrategia metodológica

La investigación realizada se basó en un abordaje metodológico cualitativo, con una estrategia de estudio de caso único instrumental (Neiman y Quaranta, 2007), a efectos de subrayar los significados e interpretaciones que los actores involucrados les otorgan a los escenarios y procesos donde desarrollan sus prácticas.

Se trata de un estudio solicitado por la coordinación del programa en virtud del décimo aniversario de la implementación del mismo, y los objetivos propuestos responden mayoritariamente a la demanda institucional realizada.

Como participan del programa más de cuarenta instituciones, de las cuales el 44% ofrece actividades deportivas, un porcentaje similar (42%) actividades artísticas y el 14% restante actividades tecnológicas, se utilizó una muestra intencionada que contuvo esta proporción, pero que además presentaba otros rasgos característicos: a) su proyecto y objetivos institucionales están más ligados al desarrollo de una disciplina o área temática (clubes deportivos de distinta categoría y dimensión organizacional, academias de danza, música o teatro, entre otros) que a los objetivos de desarrollo y promoción social de jóvenes vulnerabilizados; b) participan de la gestión asociada del programa desde hace más de cinco años (algunas desde sus inicios); c) ofrecen

servicios y actividades mercantilizados (o no) a jóvenes de otros sectores sociales; d) se ubican en barrios cercanos a las zonas de residencia de la mayoría de les jóvenes participantes: Villa Lugano, Flores, Villa Soldati, La Boca; y e) ofrecen entre sus actividades aquellas que constituyen las más demandadas históricamente por les adolescentes del programa.

Este recorte se fundamenta en la imposibilidad operativa y presupuestaria para representar el conjunto del universo institucional actual y la originalidad de este diseño en programas de este tipo, y en la fertilidad de estos escenarios para el estudio de estrategias recreativas de intervención.

Durante los meses de agosto y septiembre de 2019 se trabajó fundamentalmente con entrevistas semiestructuradas a funcionarios responsables del área, coordinadoras/es generales y de equipo, supervisores/as, referentes o coordinadoras/es institucionales, docentes y operadoras/es sociales de distintas disciplinas (natación, básquet, fútbol, artes marciales, guitarra, danzas, diseño de indumentaria y nuevas tecnologías), y adolescentes que participaron del PA con una antigüedad mayor a dos años.

En función de la heterogeneidad de las funciones desempeñadas, se elaboraron guías de entrevista que reflejaran las tareas desarrolladas por cada uno de los agentes en el programa y permitieran captar mejor su perspectiva en base a las tres grandes dimensiones que orientaron la investigación: 1) la intervención multidimensional del PA (vínculo entre componentes recreativos, educativos y sociales), 2) las modalidades que asume la gestión asociada con organizaciones de la sociedad civil, y 3) la influencia del

programa en las prácticas, representaciones y trayectorias biográficas de sus destinatarios.

Así, entonces, para la construcción de los datos se realizaron, previo consentimiento informado,[6] un total de treinta y una entrevistas, de las cuales ocho fueron a integrantes del Estado local, trece a integrantes de las instituciones y diez a adolescentes de las mismas instituciones.

Para este estudio se analizaron, además, distintas fuentes documentales como informes y documentos de gestión y circulación interna, normativas de creación, presupuestos aprobados y ejecutados, y algunas evaluaciones internas e investigaciones realizadas sobre su implementación en el distrito analizado.

Asimismo, y a los efectos de triangular los datos obtenidos y brindar mayor solidez a las perspectivas de les jóvenes, se realizaron dos grupos focales (uno con nueve y otro con ocho integrantes) con adolescentes participantes de diferentes instituciones y actividades, manteniendo las proporciones de género y edad con un mínimo de dos años de antigüedad en el programa.

La presencia de un exintegrante del programa en el equipo de investigación merece una consideración metodológica importante, en la medida en que por un lado su participación en parte de la historia del programa compartiendo sus prácticas, códigos y el conocimiento de las reglas propias del campo lo sitúan en una posición privilegiada para ampliar

[6] Se indicaron los objetivos de la investigación y su marco institucional, el destino de la información solicitada y el carácter anónimo y voluntario de las entrevistas.

la comprensión del objeto de estudio. Por otro lado, esta cercanía e identificación con el objeto de investigación supuso una responsabilidad mayor y una vigilancia constante para sostener los criterios de rigor y fiabilidad que se requieren en todo el proceso de investigación.

El desarrollo del trabajo de campo se caracterizó por el constante contacto entre las/os profesionales a cargo entre sí, lo cual permitió compartir las experiencias en relación con nudos problemáticos, regularidades y otras cuestiones significativas, que luego pasaron a formar parte del análisis de la información recogida.

Merece destacarse que concretar las entrevistas y los grupos focales fue producto de un trabajo conjunto de gran colaboración entre quienes realizamos el trabajo de campo y la coordinación del programa, que viabilizó los encuentros y acompañó en todo momento la tarea.

Capítulo 4

El proceso de implementación como experiencia colectiva

En este apartado se analiza la información recogida en las entrevistas y grupos focales. Se encuentra dividido en tres grandes ejes: la identificación de las perspectivas y rasgos que asume el Programa Adolescencia respecto a la modalidad de intervención multidimensional con les jóvenes, la modalidad de gestión que establece en articulación con las organizaciones de la sociedad civil y la influencia que tiene en las prácticas, representaciones y proyectos biográficos de sus destinatarios.

4.1. La intervención multidimensional del Programa Adolescencia. El vínculo entre los componentes recreativos, educativos y sociales

El Programa Adolescencia se plantea como objetivo en la actualidad: "estimular las potencialidades y la capacidad creadora de les adolescentes a través de la expresión artística, del acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación como una herramienta de integración social, y de la práctica de actividades físicas y deportivas orientadas al desarrollo de la personalidad, el trabajo en equipo y el cuidado de la salud".

El mismo fue modificado recientemente en la página oficial del GCBA,[7] dado que hasta el año pasado se planteaba "promover la inclusión social y el pleno goce de derechos de adolescentes a través de su participación en actividades culturales, deportivas, formativas y tecnológicas que les permitan visualizar, enriquecer y potenciar sus proyectos de vida". Esta modificación da cuenta de ciertas tensiones que a lo largo de los 10 años de implementación del programa se han presentado entre los enfoques que entienden las propuestas recreativas en las distintas áreas temáticas (deporte, cultura y nuevas tecnologías) como valores y derechos autotélicos a promover, y aquellas que enfatizan su carácter instrumental en tanto herramientas de inclusión social con potencialidad para incidir en los proyectos biográficos de les jóvenes vulnerabilizados.

Tal como plantea la coordinadora general del PA, esta tensión fundante entre los componentes recreativos, educativos y sociales de la propuesta, ha asumido distintas formas y expresiones producto de las concepciones y prácticas de sus propios agentes (funcionarios, técnicos, destinatarios) y de la propia gestión del mismo.

> Hay una tensión con relación al aprendizaje: cuánto de recreativo, cuánto de aprendizaje, cuánto de social, cuanto de actividad. Ahí, en la dupla, hay una tensión. Quienes encuentran ese equilibrio son quienes obtienen los mejores resultados con los pibes. Pero la tensión entre hacer un taller de salud sexual y hacer un partidito de fútbol creo que está presente todo el tiempo (coordinadora general del PA).

[7] Página oficial del GCBA: https://n9.cl/hzpt7. Consultada el 4 de diciembre de 2019.

Esta tensión también se expresa en los distintos matices que hemos encontrado a lo largo de la investigación en relación con los objetivos del programa. Algunes referentes institucionales y funcionaries aluden al concepto de inclusión social para referirse a sus propósitos, entendiendo como tal la posibilidad de acceso, por parte de jóvenes en situación de vulnerabilidad, a la práctica deportiva, artística o tecnológica, a las instituciones donde además de esta práctica se propician espacios subjetivantes de encuentro con otros, de creatividad y autonomía personal, y de enriquecimiento de su cotidianidad y sus proyectos futuros.

> Hay una primera mirada que es muy interesante y es que ellos generan un nuevo círculo de relación. Uno les abre la posibilidad de que hagan nuevos vínculos. Les permite, además, conocer algunas disciplinas que pueden cambiar la mirada o cómo proyectar el futuro (directora general de la DGNyA).

El derecho a la recreación pensado desde la accesibilidad y la calidad de las propuestas ofrecidas

Les entrevistades enfatizan el carácter recreativo del PA, desde una concepción vinculada principalmente con el derecho al acceso por parte de les jóvenes a espacios recreativos de calidad, que no serían posibles sin la mediación del programa. Señalan como punto de encuentro de las distintas visiones

que disputaban el contenido del PA en los inicios la necesidad de proponer actividades vinculadas al campo de la recreación que respondieran a los intereses de les jóvenes, que estuvieran situadas por fuera de los límites geográficos de sus barrios de residencia, que fueran reconocidas públicamente por la calidad de sus propuestas y que no fueran accesibles para les jóvenes vulnerabilizades de la Ciudad sin la mediación del Estado.

Esta propuesta inicial fue tomada por las instituciones que estaban en condiciones de ofrecer estos espacios y propuestas (clubes deportivos, escuelas de música, danza, teatro, etc.) desde distintos intereses. La posibilidad de generar un ingreso monetario fijo por parte del Estado se convertía en una de las principales motivaciones, pero también, como señalan las/os referentes institucionales entrevistadas/os, la posibilidad de utilizar las instalaciones en horarios ociosos, la revitalización de la dinámica institucional y, en algunos casos, la identificación con los objetivos de integración propuestos por el programa.

> Yo estaba escuchando lo que era [el PA]. Era un posicionamiento de la institución frente a las políticas públicas, que abría las puertas para que todos esos adolescentes pudieran participar. Y yo venía con esa idea también, con la misma lógica de decir: "Esta es una institución de puertas abiertas, que tiene que contener a todos aquellos que no pueden estar pagando un club caro, de cuotas, de lo que fuere. Esto va a ser un lugar que contenga a todos esos jóvenes, que hagan lo que ellos quieran, porque de hecho los pibes se anotan en los talleres que ellos eligen" (referente de institución deportiva).

En este sentido, la concepción del derecho a la recreación que se enuncia desde la mayoría de les entrevistades tiene como principales soportes la intención de promover el derecho a participar o acceder a las mismas instituciones deportivas, culturales y tecnológicas que el mercado ofrece para cualquier joven de la Ciudad que pueda pagar la cuota o arancel respectivo, y la calidad de la propuesta traducida en equipos profesionales capacitados y con experiencia, en insumos suficientes y en instalaciones adecuadas.

Esto es señalado por el equipo técnico del PA, particularmente desde su experiencia en las notificaciones,[8] cuando observan entre las actividades más demandadas aquellas como natación, que suponen un costo muy alto en el mercado, no solamente por el valor de la cuota sino también por los insumos que conlleva su práctica. También otras como música, cine, video y fotografía, que por la misma razón serían imposibles por fuera del programa. Lo mismo sucede con instituciones reconocidas públicamente que, independientemente del valor de su cuota, no forman parte del universo de posibilidades materiales y simbólicas que tienen a disposición la mayoría de les jóvenes en situación de vulnerabilidad; Boca Juniors, San Lorenzo, UTN y Laura Fidalgo son ejemplos claros del acortamiento de las distancias que el PA permite en este plano.

[8] Alude al momento en que les jóvenes confirman la actividad o taller que han elegido en el proceso de inscripción, o deben modificarla por razones de cupo, cambios de horario o de opinión. Esto sucede durante el mes de marzo de cada año en un lugar asignado y atendido directamente por personal del programa, sin mediación de las instituciones.

La preocupación por el reconocimiento y prestigio de este tipo de instituciones que se convocan para conveniar con el programa, es rescatada de manera específica por los funcionarios y técnicos que estuvieron en su fundación como una impronta inicial del mismo. Como reconoce la gerenta operativa de Adolescencia entre 2012 y 2015, las instituciones de renombre, o "perlas" —como planteaba la subsecretaria de Promoción Social de aquel momento—, que se buscaban eran instituciones conocidas y atractivas para les adolescentes, donde la propuesta que se les ofrecía a quienes se inscribían en el programa fuera la misma que la destinada a aquellos que pagaban su cuota mensual.

Esta búsqueda se mantiene en la actualidad y se refleja en la presencia de instituciones que, más que coincidir con los objetivos de integración social del PA, tienen como objeto la enseñanza de alguna disciplina o campo recreativo, gozan de algún grado de reconocimiento público y han desarrollado una serie de habilidades, experiencia y conocimiento del área temática que se traduce en la presencia de instalaciones adecuadas y seguras, insumos de calidad, docentes formados y con experiencia en trabajo con adolescentes, entre otros.

> En el Programa Adolescencia la actividad era 100% para el adolescente. O sea, todo para nosotros se marcaba en la actividad. Digo, si era de tecnología tenía que haber una computadora, una persona que entienda de tecnología, de robótica, de programación. De lo que vaya a dar, el señor tenía que saber. Si era de deportes no eran dos conitos y una cancha de barro: era una cancha con arcos. O sea, trabajábamos en un convenio de gestión asociada donde nosotros poníamos la plata y esa plata se traducía en esa cancha, marcada, con pasto, con arcos, con profe, con conitos, con pelotas nuevas (ex gerenta operativa de Adolescencia, entre 2012 y 2015).

Durante los años de implementación del PA, pudo observarse que esta calidad no estaba garantizada solo en la elección de las instituciones, sino que era y es necesario un acompañamiento constante por parte de los equipos técnicos de supervisión para garantizar que los espacios, los insumos y el perfil de los docentes de las instituciones estuvieran disponibles para les adolescentes del programa, y mantuvieran la calidad que se pretendía y por la que se transferían los fondos. Esta pretensión de calidad también fue incorporando de manera paulatina la presencia de operadoras/es sociales capacitados, la ejecución efectiva de un seguimiento social particularizado en cada joven, la realización de actividades transversales a los talleres, la promoción de la grupalidad, la maximización de la asistencia y protagonismo de les adolescentes, el carácter lúdico y atractivo de la propuesta, entre otras.

Las/os coordinadoras/es y referentes institucionales plantean que la transferencia económica por parte del PA no ha acompañado la evolución de los precios ni ha podido contrarrestar el aumento de los servicios que han padecido en los últimos años, lo cual ha incidido negativamente en la calidad de la propuesta que algunos venían sosteniendo. No obstante, algunes jóvenes siguen reconociendo las actividades en las que participan como espacios de calidad:

> Cuando empecé, la verdad que la subestimé mucho [la actividad], pensé que no iba a ser la gran cosa. Yo ya hacía aparte y dije: "No, seguramente donde estoy haciendo es

mejor que acá". Y cuando llegué me sorprendí también por el tema del contenido, de las cosas que te enseñan. No es algo así como una pasada por encima y nada más, sino que es bastante profundo lo que te enseñan (adolescente varón, 19 años, actividad artística).

Esta preocupación también aparece en el relato de les funcionaries como un intento (no siempre logrado en los espacios de la Liga Deportiva[9]) de garantizar espacios de calidad donde realizar las muestras de fin de año, que se proponen como actividades de encuentro entre todes les jóvenes que participan de una misma disciplina o campo recreativo a lo largo del año.

Al igual que en otras actividades del PA, la realización de encuentros y muestras donde participan les jóvenes de las distintas instituciones fue desarrollándose y tomando dimensión de forma gradual y ligado al creciente número de participantes, a la relevancia que el programa iba adquiriendo al interior del Ministerio y a las capacidades de les funcionaries y coordinadoras/es del área para la gestión de los distintos espacios (la mayoría dependientes de otras áreas del Gobierno). Según lo referido por el coordinador del área de Encuentros, en los eventos de carácter cultural se buscaron espacios que habilitaran la experiencia novedosa —para la gran mayoría— de actuar, cantar, bailar o tocar instrumentos en anfiteatros con escenarios y capacidad para que otres jóvenes y sus familias pudieran verlos. Inicialmente se utilizaba el teatro Adán Buenosyres, luego el Teatro de La Ribera, y actualmente la Usina del Arte y Tecnópolis.

> Cada vez que hacemos las muestras buscamos lugares de excelencia, porque nos parece que es importante. Esta es la mirada del programa, que no es que el chico que viene de un lugar vulnerable tiene que hacerlo dentro del territorio vulnerable. Empezar a abrir esa mirada; sacarlo del barrio, que pueda tener contacto y relaciones en otro barrio; que vaya a una institución que pueda hacer la actividad con las mejores herramientas. El nivel tiene que ser de excelencia (directora general de la DGNyA).

Ligada a la preocupación por la calidad y la posibilidad de generar experiencias significativas en les jóvenes a partir de estos encuentros, aparecen a veces (tanto en funcionaries y técniques como en la población adolescente) perspectivas rescatistas que identifican los barrios donde residen les jóvenes con lo negativo, lo devaluado y lo precario, enfatizando la necesidad de "salida" de estos lugares para poder construir nuevos proyectos biográficos.

[9] Se trata de un torneo deportivo organizada por el PA en tres encuentros anuales, con el objetivo de generar un estímulo en la participación y desarrollo de las actividades deportivas. Además de ponderar el desempeño deportivo, se valora la puntualidad, la cantidad de jugadores que participan, el *fair play* y el acompañamiento adulto que realizan las instituciones. Los encuentros se realizan en diferentes parques de la CABA (Puerto Pibes, Parque Roca, Sarmiento) y participan todas las instituciones que desarrollan actividades deportivas con excepción de natación, boxeo y artes marciales, que tienen eventos especiales. Las diferencias de calidad entre estas instalaciones y las de los distintos clubes ha sido observada en distintas entrevistas a adolescentes, profesores y referentes institucionales, y obedece a las características propias de los establecimientos deportivos de gestión pública de la Ciudad.

Como parte de este derecho a la recreación que pretende promover el PA, aparece en el discurso de sus formuladores la búsqueda de apertura y ampliación de las ofertas recreativas que les jóvenes tienen a disposición. Ligada a la ampliación de ciudadanía y de las oportunidades igualitarias de experimentar la práctica deportiva y cultural, esta perspectiva supone la promoción de nuevas experiencias o el aprendizaje de disciplinas más alejadas de las preferencias de les adolescentes que participan del PA, al tiempo que tensiona la concepción de protagonismo, autonomía y respuestas que el Estado debe dar a su demanda efectiva.

> Siempre estaba esa tensión entre lo que demandan los jóvenes y lo que uno tiene para ofrecerles (...) Siempre hubo una idea en el programa no solo de dar respuesta a la demanda sino también de abrir el abanico de opciones disponibles (...) Ofrecíamos hockey, fútbol, básquet, vóley y distintas disciplinas, pero para fútbol teníamos muchas solicitudes y para las otras no tanto. Entonces, el que se anotaba en fútbol y quedaba afuera por falta de cupos, terminaba haciendo básquet. La discusión era: "Pero si tenemos canchas pongamos más futbol, llenemos de fútbol". Y nosotros decíamos: "No". Si bien para fútbol teníamos mucha oferta, estaba bueno también que quisieran hacer básquet, que quisieran hacer vóley. Y después no era que al otro año intentaran nuevamente probar suerte con fútbol, sino que algunos decían: "Me gustó, quiero seguir con esto" (ex coordinador general del PA).

Como señala una supervisora del programa, este objetivo de ampliación de las opciones disponibles para les jóvenes, de desarrollo del gusto e interés por otras propuestas, también supone un desafío importante para el equipo técnico institucional, en la medida en que requiere un ejercicio de motivación inicial mayor, que torne atractiva la propuesta para quienes la desconocen o que hubieran preferido realizar otra actividad, y que alcance finalmente una participación y aprendizaje plena en el espacio que le están proponiendo.

La centralidad de la actividad en la propuesta del programa

Para el PA, la actividad o el taller que les jóvenes eligen ocupa una posición central, que se evidencia en esta preocupación por sostener su calidad y opera como punto de partida para la habilitación de espacios de participación, aprendizaje, desarrollo de la autonomía y contención, fundamentalmente. Como plantea la coordinadora general actual: "El contrato que el programa hace con los pibes es venir a participar de esa actividad, todo lo demás que rodea a esa participación es un plus que los adultos le queremos agregar". En ese enriquecimiento de la práctica recreativa se rescata la posibilidad de generar intervenciones en la vida cotidiana de les jóvenes desde la escucha, la habilitación de nuevos espacios y el vínculo con otres.

Las tensiones explicitadas previamente entre los componentes recreativos, educativos y sociales se vinculan con la preeminencia que han tenido las intervenciones esperables en las instituciones, el perfil y las acciones implementadas por las/os operadoras/es sociales, el tipo de encuentros o actividades transversales que se proponían, el contenido y

destinataries de las capacitaciones, las publicaciones realizadas y la orientación de los recursos presupuestarios transferidos a las instituciones.

Como plantean los diferentes integrantes del equipo técnico del PA, la necesidad de construir y consolidar el rol de las/os operadoras/es sociales, al tratarse de una función no establecida previamente en la mayoría de las instituciones, requirió una mayor dedicación y esfuerzo en sus inicios. Esto contribuyó a una sobredimensión de los componentes sociales de la propuesta y a una subdimensión de los objetivos de aprendizaje y recreación que forman parte de la misma.

Asimismo, los requerimientos de funcionaries políticos de la gestión en términos de cuantificación de intervenciones sociales y situaciones problemáticas atendidas a instancias del PA, reforzaba el privilegio de la dimensión social y debilitaba la potencia de sus componentes recreativos y educativos.

Las disputas en su orientación por distintos sectores, la inclusión de encuentros y muestras por área temática, y los propios comentarios de les jóvenes acerca de la centralidad de los talleres, lograron sustantivar la actividad recreativa, pensarla como un valor en sí misma para el desarrollo integral de sus destinataries y no como un mero instrumento para las intervenciones sociales de tipo casuísticas. En la actualidad podemos observar un reconocimiento bastante generalizado de esta centralidad en los diversos agentes que participan y una perspectiva que intenta equilibrar los diversos elementos que la componen.

> Para mí es muy importante el rol del profe, porque los pibes, en realidad, por más que sea el programa, vienen a practicar el deporte. Por más que quiera no vienen por mi espacio, eso lo sabemos todos. Puede que tal vez les encante y lo quieran después, y eso a una la hace sentir que se está valorando mucho el espacio. También es importante el rol del profe desde el entretenimiento, desde lo lúdico, desde la flexibilidad que pueda tener, desde una exigencia más que de una sobreexigencia (operadora social, actividad deportiva).

La actividad deportiva, cultural o tecnológica se plantea como un espacio de aprendizaje de ciertas destrezas y habilidades, pero también como un espacio de juego y diversión que se incorpora a su práctica cotidiana y al uso del tiempo libre. La diversión y el juego como componentes de las propuestas recreativas adquieren distintos significados, según les entrevistades y la perspectiva que ostenten. Para la mayoría se trata de una herramienta didáctica que opera como un recurso que mejora y torna más atractiva la propuesta pedagógica y el aprendizaje de las disciplinas.

> Juegos en el inicio y en el final, como para el arranque *power*, y luego que se vayan más contentos (...) Juego en el inicio para que se vayan a la compu más contentos, hacen la actividad, y nos juntamos para mostrar lo que hicimos en el día (docente mujer de actividad tecnológica).

En algunos casos, también aparece la conexión entre la recreación y la intencionalidad educativa de promover el desarrollo personal, la gestión del tiempo libre de les jóvenes y su autonomía para la práctica de distintas actividades con sus pares. La posibilidad de aprender una nueva actividad permite

incorporarla en su cotidianidad, practicarla como recurso de intercambio con otres jóvenes e integrarla a las actividades lúdicas que desarrollan en su tiempo de ocio y recreación.

> Y si nosotros les estamos metiendo en su vida un deporte que les interese, los estamos ayudando porque es algo que después lo llevan a otros ámbitos... Te repito, domingo a la tarde, yo veo los grupos que tenemos en el WhatsApp: "¿Quién va al parque Indoamericano que tenemos a tal hora?" "Uy, yo voy." "¿Quién va a Parque Patricios?" "¿Quién va a Parque Avellaneda?" Y se unen por el deporte (profesor de actividad deportiva).

Otras características que aparecen en las actividades desarrolladas en el marco del PA son la flexibilidad de la propuesta educativa, el trabajo con los emergentes grupales y la no directividad propia de las propuestas de educación no formal. Esto permite una reelaboración permanente y el ajuste de la planificación a la singularidad de los grupos y adolescentes.

> Que pueden aprender de otra manera. Que no todo tiene que ser como la institución educativa central. Que hay otras formas de aprender. Y que tiene que ver con que ellas son protagonistas también de ese aprendizaje. Por ejemplo, una chica ayuda a otras que hace menos tiempo que están. Entre nosotras buscamos eso también: "Bueno, vos ya sabés un montón" (...) Cómo darle confianza de lo que aprendió y lo que sabe (operadora social, actividad artística).

Como puede observarse, esta flexibilidad de la propuesta está íntimamente vinculada con la necesidad de recuperar

la voz, las opiniones e intereses de les adolescentes en cada instancia. En este sentido, su participación no queda reducida a la mera asistencia, sino que incluye la forma en que se tienen en cuenta sus intereses, sus ideas, y se potencia su deseo y creatividad.

> Y saber que es su espacio, que pueden venir, que pueden contar, que pueden decir, que pueden no tener ganas de jugar, que pueden venir y expresarse. Esto de sentirse alojados, de sentirse en un lugar siendo parte de, de divertirse, de aprender una actividad, sea danza, reggaetón o fútbol, compartir con compañeros, hacer amigos, motivarse entre ellos, que pueden, que son protagonistas de su propia historia y que tienen todo para poder y preguntarse qué hacer frente a los obstáculos, los derechos vulnerados. Que ellos puedan decir: "Esto no me parece". Que sean críticos, porque esto de pensar que, porque somos adultos, tenemos la razón absoluta... Después no estamos formando gente crítica (referente institucional).

Sin embargo, esta participación de les jóvenes no está ajena a las tensiones e intereses de les adultes que intervienen, ya sea como docentes u operadoras/es sociales. En numerosas ocasiones se ponen en tensión los gustos, los universos culturales y los conocimientos previos de adultes y adolescentes; la necesidad de ganar en una competencia o de lograr una buena performance en una muestra, la integración y consolidación de los grupos, el respeto por las diferencias de aprendizaje o habilidades adquiridas entre sus miembros, el compromiso diferencial que cada cual evidencia frente a la actividad, se pone en juego en numerosas ocasiones, espe-

cialmente para los encuentros o muestras de fin de año que la mayoría desarrolla. El relato de una referente institucional ilustra estas tensiones y facilita la comprensión de parte de su dinámica al interior de las instituciones.

> Para mí ahí está la clave de ver cómo va la cosa, porque un docente por ahí quiere hacer algo, y estamos cerca de la Liga y los chicos exigen: "¿De qué juego?, ¿dónde voy?". Mismo en canto, como para salir del deporte. El que no llegó a la voz, el coro, dónde va a poner, cómo se eleva esta voz, cómo se trabaja. El pibe que no entrenó bien con la guitarra vamos a Tecnópolis y tenemos nuestra muestra de música... Ahí te das cuenta los egos. El profe que quiere que todo salga divino y, entonces, elige un tema que va a salir bien, y vos decís: "¿Este tema lo eligieron los pibes y las pibas?" (referente institucional).

La actividad como disciplina interpelada por la construcción de ciudadanía

A pesar de la centralidad de la actividad deportiva, artística o tecnológica descripta precedentemente, desde el PA se plantea que la misma se enriquezca con propuestas subjetivantes que fortalezcan la participación de les jóvenes en estos espacios desde una perspectiva integral de promoción y protección de derechos. Esta integralidad se visualiza en algunos ámbitos institucionales desde la misma propuesta de intervención que no está escindida del contenido disciplinar, sino que lo engloba y lo potencia.

> Los beneficios que nos dan las danzas es que queda el cuerpo expuesto (...) Con la danza se pueden observar un montón de cosas: esto de no contener la mirada (...) Ellos están permanentemente ensayando frente a un espejo: cuánto pesa la mirada propia, la ajena. Después, tener que trabajar los miedos cuando viene el tema de las muestras. Y ahí también es como que te van saliendo un montón de temas y termina siendo que todo tiene que ver con todo (...) Entonces, empezamos viendo el tema de ESI [Educación Sexual Integral], el tema de abuso, el tema de "qué pasa con mi cuerpo", "mi cuerpo es mío", "son mis derechos", "aprender a mirarme al espejo", "aprender a respetarme". Y ahí fuimos desembocando hasta ahora que empezamos a trabajar bien todo lo que son los derechos que tienen como adolescentes. Y ahí, cuando ya vienen como más entrenados, más aceitados, tienen esta posibilidad de hablarte más directo (...) Hoy una de las chicas me dijo: "Siento que no sirvo para nada porque es lo que me dicen; pero vengo acá y bailo bien, o sea que algo sé hacer" (operadora social, actividad artística).

Esta perspectiva integral y multidimensional no está ajena a las contradicciones y tensiones propias del trabajo de intervención social con adolescentes, en el que inciden los emergentes individuales y grupales, la formación y cualidades personales de docentes y operadoras/es, su capacidad para convertirse en referentes adultos que alojen, contengan y, a su vez, soporten ser cuestionados, la confianza otorgada y acogida, el encuadre de la tarea, y los espacios y tiempos disponibles para cada dimensión, etc. Si bien este abanico de opciones contiene una gran variedad de orientaciones y prácticas, de las entrevistas realizadas se desprende una

valoración del Programa Adolescencia como "ventana de oportunidades", que permite desplegar acciones de distinto tipo que refuerzan esta integralidad.

> Nosotros tenemos la posibilidad de que los pibes elijan contarnos lo que le pasa; no somos el programa que atiende su situación compleja, no somos el programa de adicciones al que le tienen que venir a mentir o a dibujar o a confesar si están consumiendo. Somos el programa donde vienen a jugar. Entonces, si acá nos cuentan que consumen, nosotros no tenemos el poder punitivo que tiene el programa que los atiende por su situación de consumo. Y eso me parece que es una ventaja, para nosotros y para los pibes. Que tengan un espacio para hablar de lo que les pasa, desde otra perspectiva. Entonces, ahí hay una tensión también, en cuanto respetamos el lugar de los pibes en el programa como su lugar donde no hablan de los problemas que tienen. Muchas veces nos ha pasado de decirles a operadores sociales como intervención: "No saques al pibe de la actividad para hablar de lo que le pasa". "Y, pero le está pasando, necesita hablar". "No, necesita participar de la actividad, despejarse, disfrutar, tener su lugar de adolescente, de disfrute, de aprendizaje, de vínculo con otros dejando de lado eso otro que le está pasando. Y si necesita te va a venir a hablar y vamos a poder intervenir en lo que sea" (coordinadora general del PA).

Esta perspectiva o enfoque de promoción y protección integral de los derechos de les jóvenes, si bien suele estar encarnada en la figura del operador social, se defiende desde el trabajo en dupla como estrategia de trabajo conjunto entre docente y operador/a. Esta articulación se fue valorando e incorporando a lo largo de los años, en tanto aparecía en los

inicios del PA como una delimitación clara de las funciones de ambas figuras e inclusive, en algunas disciplinas, con espacios y momentos claramente escindidos. La modalidad de trabajo actual da cuenta del intento de equilibrar las distintas dimensiones de la intervención con les jóvenes y de potenciar los aportes que las distintas profesiones y lenguajes pueden brindar si se articulan y conjugan en una misma propuesta. La posibilidad de planificar la actividad de forma conjunta, de compartir no solo el tiempo y el espacio de trabajo sino realizar evaluaciones e intercambiar miradas sobre el proceso grupal o sobre situaciones particulares, enriquece esta integralidad y facilita el diálogo interdisciplinar y la puesta en juego de lecturas y herramientas de distinto tipo (psicosociales, lúdicas, dramáticas, deportivas, etc.) que fortalecen la intervención con les jóvenes.

Asimismo, como parte de la propuesta de intervención multidimensional y muchas veces motivada por la iniciativa de algunos profesionales o en otras por un mandato ideal del PA, se observa la presencia de actividades transversales a los talleres recreativos que tienen contenidos vinculados con la promoción de otros derechos, como la salud sexual y reproductiva, la identidad, la participación ciudadana, la diversidad de género y cultura, entre otros.

> Trabajamos sobre la identidad (...) Cómo también, frente a la mirada colonialista, nos tenemos que vestir, cómo dejamos nuestras costumbres, o vemos a la chola, como que ya no va, pero esta es su manera, su forma y está bien. Y luego pasa que empiezan a hablar de las comidas (operadora social, actividad artística).

En estas propuestas son habituales ciertas tensiones entre los objetivos pedagógicos del equipo técnico institucional y los intereses de les adolescentes, según los diferentes grados de motivación que estas propuestas despiertan, y dan cuenta de las negociaciones permanentes en el trabajo con adolescentes y de la necesidad de establecer un equilibrio entre la apertura, el protagonismo, la educación y desnaturalización de miradas y concepciones vigentes entre jóvenes y adultes, las disputas alrededor de gustos, intereses e ideas hegemónicas, entre otras.

> Después de las vacaciones, más de uno quiere empezar a intervenir sobre algún taller sobre sexualidad. Lo hacemos casi a fin de año porque todavía el grupo no está constituido. Resulta que vos vas a empezar a hablar de algo que los chicos saben el horario y llegan tarde. ¿Qué quiere decir eso? Viene el operador o la operadora y dice: "Mirá, no pude hacer esto". Entonces, ¿qué querrá decir si no vino nadie? (referente de institución deportiva).

> Un año nos juntamos, pusimos un proyector, era justo un año eleccionario, trabajamos el tema de las elecciones con 150 pibes y pibas, y fue maravilloso el debate que dio. La idea era que dure 45 minutos: duró dos horas. Y nosotras: "Ay, no va a haber clases", porque siempre estás pensando en que tengan su actividad. Y la verdad que estaban tan compenetrados y compenetradas en el debate que se dio en torno a lo que se estaba discutiendo... (operadora social, actividad deportiva).

En las intervenciones sociales, esto es aquellas actividades profesionales que accionan directamente sobre las prácticas,

sentimientos, valores y representaciones de les adolescentes, se confunden distintas perspectivas según los actores y el rol que desarrollan. Aparecen enfoques vinculados al reconocimiento de los derechos, a la promoción de su protagonismo y su autonomía progresiva, a la habilitación y problematización de sus perspectivas y experiencias cotidianas.

> Que disfruten de la actividad y obviamente, como objetivo primordial, que ellas... En general, que los pibes y las pibas se puedan constituir como sujetos de derechos, y que se enmarquen en ese sentido, ¿no? (operadora social, actividad deportiva).

> Que puedan venir ya es un montón en estos tiempos. Que puedan seguir dando lugar a lo que quieren, lo que les genera placer hacer, ¿no? (...) Que puedan desplegarse como desean ser. Que alguien me plantee: "Sí, me están empezando a gustar las chicas" (...) Habla de una confianza, de una apertura que hay en el espacio, y para mí eso es un logro también. Que puedan hablar de las cosas que les van pasando (operadora social, actividad artística).

También aparece de manera recurrente como objetivo de las acciones, en general desde agentes que carecen de formación específica en el campo psicosocial, la apelación al concepto de "ayuda" basada en una mirada de les adolescentes como sujetos de carencia y con necesidad de contención, guía y preparación.

Según remarca la coordinadora general del PA, la perspectiva adultocéntrica y patriarcal se percibe todavía en algunos equipos, tensionada por otros enfoques también presentes en estos equipos que piensan el rol de docentes y operadoras/es

como referentes adultos que acompañan y habilitan procesos de construcción de la identidad, de reapropiación del espacio subjetivo y de emancipación de les jóvenes.

> Al llevarte bien con los pibes estás en otro lugar al momento de, no sé, ponerse un poco a la par con ellos, no ser el maestro ciruela —"Ustedes tienen que"—, porque los chicos te miran y te dicen: "Salí de acá, acá no vengo a esto". Si no te ponés ahí, a la par con el operador y, no sé, jugamos nosotros con ellos y charlamos y los jodemos y ellos nos joden, después, cuando vos generás esa mística o esa información de que está todo bien y de que es algo ameno, es mucho más fácil poner el límite (docente varón de actividad deportiva).

> Como operadora me pasaba que me cuenten cosas o situaciones o, por ejemplo, que vengan un día, que no hagan la actividad, que vengan a conversar sobre algo o hacer una pregunta sobre algo, como algo de un adulto referente en quien confiar, que a veces es lo que más cuesta como adultos, que un adolescente confíe, y que por tanto nos perdemos a veces muchas cosas, o de poder acompañarlos o acompañarlas en algunas situaciones o procesos porque estamos muy ubicados en un lugar de adulto, y me parece que acá se dan otras, se proponen desde otro lugar y otra mirada que habilita (supervisora del PA).

Se observa, en este sentido, las complejidades de un vínculo que contiene una búsqueda de acortamiento de las distancias generacionales, sociales y emocionales, para habilitar espacios de encuentro, contención e identificación de les jóvenes, una mirada atenta y la habilidad para detectar y abordar emergentes de intervención, la preservación de cierta distancia técnico-profesional que, enmarcada en un

posicionamiento institucional, construyan una autoridad que les permita ordenar ciertas prácticas, transmitir ciertas referencias que establezcan límites a sus horizontes posibles en base a las reglas que cada institución establece y, al mismo tiempo, soporte los desafíos o cuestionamientos que en su necesidad de confrontación con el mundo adulto les adolescentes les realicen.

En esta construcción del rol como referentes adultos que habilitan y prohíben, que generan espacios de confianza y contención, pero también de cuestionamiento a sus saberes y experiencia generacional, les entrevistades muestran matices variados, pero reconocen mayoritariamente que la intervención con adolescentes constituye una tarea compleja.

Debilidades de la propuesta de intervención

Como aspecto crítico de la propuesta de intervención que plantea el PA, la mayoría de les entrevistades advierten las dificultades crecientes que aparecen respecto a los montos y plazos de pago de la beca para les adolescentes, para garantizar el acceso y realización de las actividades. El fuerte retroceso en la capacidad retributiva de la beca, en tanto la misma no ha acompañado los niveles de inflación y los precios del transporte e insumos, es identificada y reconocida en todas las entrevistas (desde la directora general de Niñez hasta les integrantes de los equipos técnicos de las instituciones) como un componente regresivo del programa, en tanto es contrario a los objetivos de inclusión y aprendizaje a las actividades de calidad que se proponen.

> Cuando nosotros comenzamos, los pibes con la beca podían comprarse sus elementos, sus patines, sus zapatillas, podían garantizar eso, su refrigerio. Hoy por hoy no pueden garantizar ni siquiera el boleto. Nosotros tenemos muchos pibes que no vienen porque no tienen plata para pagar el boleto (coordinador técnico institucional).

La distancia geográfica de las instituciones o la imposibilidad de adquirir un instrumento musical o la indumentaria para una práctica deportiva incide directamente en la propuesta y va debilitando de manera paulatina el derecho a la recreación proclamado. Esto es identificado por el equipo de supervisión, en tanto las estrategias desplegadas en el proceso de notificación de los últimos años estuvieron más ligadas a compatibilizar la cercanía de las propuestas a la residencia de les jóvenes que al interés por la disciplina o la institución donde quisieran ingresar.

En uno de los grupos focales realizados, remarcaron el costo de los insumos para practicar algunos deportes como artes marciales, hockey, boxeo y música, y las estrategias familiares e institucionales que debieron desplegar para procurárselos porque la beca no alcanza para poder cubrirlos.

> Nosotras, por ejemplo, recibimos 350 y el uniforme nos salió por mil pesos (adolescente mujer, 19 años, hockey).

> Yo por suerte con la vestimenta de boxeo, las vendas, el bucal y eso... El bucal yo lo compré con la plata que me dieron, pero lo demás mi primo hace boxeo, entonces me dio las vendas, todo (adolescente mujer, 17 años, deporte).

Como se desprende del análisis desplegado hasta aquí, la propuesta multidimensional de intervención que el programa propone con les jóvenes constituye un intento ambicioso de equilibrar sus componentes recreativos, educativos y sociales, en dispositivos institucionales diversos donde conviven distintas experiencias, lenguajes, disciplinas y perspectivas teóricas e ideológicas.

En el tránsito desarrollado en los últimos 10 años, el conjunto de entrevistades describe la presencia de varias tensiones germinales y algunas aún vigentes, que concitan desencuentros y disputas entre distintos actores del PA, pero también aprendizajes compartidos y formas más o menos institucionalizadas de abordaje con les jóvenes. Se trata, como manifiestan mayoritariamente aquelles que sostienen un vínculo directo con les adolescentes, de una tarea compleja pero apasionante en la que la construcción de la figura de adultes referentes que enseñan, acompañan y promueven la autonomía progresiva de les jóvenes se vuelve el principal desafío.

4.2. Modalidades que asume la gestión asociada con las organizaciones de la sociedad civil (OSC)

El Programa Adolescencia plantea un modelo de gestión conjunta (DGNyA-PA, 2019) entre el Estado y distintas instituciones no gubernamentales con responsabilidades diferenciadas y compartidas: el Estado local diseña y ejecuta los contenidos de la política pública, articula con otras áreas del GCBA, selecciona y asigna les beneficiaries, financia las becas

nominales e institucionales, y acompaña y monitorea el trabajo realizado a través de un equipo de supervisión; las instituciones ofrecen instalaciones e insumos para el desarrollo de las actividades, contratan y conducen a su propio equipo técnico conformado por coordinadoras/es, docentes y operadoras/es sociales, y son las responsables directas del desarrollo de las actividades y el trabajo con les adolescentes. En este apartado abordaremos las particularidades que asume esta forma de gestión entre el PA y las organizaciones conveniadas.[10] Para ello, tendremos en cuenta los siguientes elementos de análisis surgidos a partir del diálogo con les distintes actores.

En primer lugar, las mediaciones que establecen las instituciones del programa en la implementación de los objetivos del mismo. En este sentido nos interesa destacar algunos rasgos característicos que presentan las organizaciones que convenian con el PA y la forma en que ponen en juego sus propios intereses, objetivos y modalidad de trabajo, en relación con los lineamientos y acciones concretas que el programa va proponiendo desde los distintos niveles de gestión.

En segundo lugar, cómo se establece el vínculo entre el PA y las instituciones para la gestión del mismo. Desde allí

[10] Utilizamos en este informe el concepto de *institución* u *organización* de forma indistinta, como sinónimo de establecimiento, para aludir a "una organización con función especializada que cuenta con un espacio propio y un conjunto de personas responsables del cumplimiento de determinadas tareas reguladas por diferentes sistemas. En cierto sentido cada tipo de establecimiento configura el momento particular de una norma universal. Así un club, una iglesia, una empresa, son concreciones particulares de la organización del ocio, la religión, la producción como instituciones universales" (Fernández, 1998: 14).

indagaremos principalmente la relación que se establece entre los equipos técnicos de las instituciones y el equipo de supervisión del programa. Todos ellos son actores centrales del PA, en tanto que mediatizan el vínculo institucional y expresan la viabilidad del trabajo en conjunto.

En tercer lugar, las ventajas y desventajas que ofrece esta modalidad de gestión para las instituciones, el programa y les jóvenes participantes. En este sentido, analizaremos las distintas perspectivas que están presentes en los diversos actores que participan de este vínculo y algunas consideraciones para pensar la gestión pública y la delegación a terceros en este programa en particular.

El Programa Adolescencia mediatizado por las instituciones

> Nosotros no trabajamos con pibes, la verdad. Nosotros trabajamos con las instituciones que trabajan con los pibes (coordinadora general del PA).

La emergencia de instituciones no gubernamentales sin ánimos de lucro se remonta a mediados del siglo diecinueve en la Argentina, pero es en la década del ochenta cuando logran un importante desarrollo impulsado por la apertura democrática, el retorno de militantes exiliados y el financiamiento de organismos internacionales de cooperación.

Durante los noventa, los procesos de privatización, descentralización y desregulación que hegemonizaron las políticas sociales, revalorizaron el papel de la llamada sociedad civil en

la gestión de los programas sociales y favorecieron el crecimiento de organizaciones no gubernamentales (ONG[11]), que representaban una gran variedad de atributos e intereses: fundaciones empresariales y filantrópicas, organizaciones de base, organizaciones de defensa de derechos cívicos de grupos discriminados, organizaciones "de servicio" a sectores populares más o menos promovidas desde el Estado y/o agencias de financiamiento internacional, organizaciones de caridad, entre otras.

En el campo de las políticas de niñez y adolescencia, diversos autores (Llobet, 2009; Gentile, 2010; Villalta, 2011) han señalado los deslizamientos producidos en este período hacia una "ongeización" en la provisión del bienestar, las políticas compensatorias focalizadas en la población vulnerable, y la individualización y psicologización de la asistencia. Esta última se expresa en diversas operaciones, como la patologización de los hechos sociales, la apelación a la conformación de un proyecto de vida como objetivo de los programas, y la familiarización de los conflictos sin interpelar la práctica institucional o las condiciones económicas y sociales que las generan.

Si bien el Programa Adolescencia surge en un contexto nacional de reconstrucción y recomposición territorial del Estado Social,[12] en la Ciudad de Buenos Aires, la gestión del

[11] El término es acuñado por la Organización de las Naciones Unidas en 1945, con referencia a aquellas instituciones de la sociedad civil que emprendían acciones para el desarrollo (Thompson, 1995).

[12] A partir de 2003, se asiste a un proceso de resquebrajamiento de la hegemonía neoliberal y una reorientación de las políticas de Estado que

Partido Propuesta Republicana (PRO) se propone establecer algunos contrapuntos con la política nacional, tendientes a valorizar la iniciativa privada y la eficiencia en el manejo de los recursos destinados a la población vulnerabilizada.

Desde sus inicios, se propuso reemplazar y resignificar el programa Proyecto por Nosotros, que apelaba al fortalecimiento de las organizaciones barriales, desplazando la mirada hacia el adolescente como un sujeto individual que se vincula con el Estado sin mayores mediaciones que las familiares. El Estado local, no obstante, va a delegar las prestaciones en otro tipo de instituciones de la sociedad civil, concebidas como espacios virtuosos y eficientes *per se*, que son reconocidas públicamente o están conformadas por sujetos famosos[13] y exitosos en su campo disciplinar, con el propósito de ofrecer modelos idealizados de individuos que hayan logrado su éxito en base al esfuerzo personal en el campo deportivo y cultural.

> En una de estas primeras reuniones que tuvimos con una institución (...), que fue una de las primeras en aparecer y que tenía cierta afinidad con la gestión (...), fuimos con el gerente operativo y la subsecretaria a hablar con ellos y tenían un lugar muy lindo, con una propuesta interesante en términos de trabajo, del uso de las nuevas tecnologías desde una mirada más artística y vinculada a lo lúdico.

son catalogadas como "contrarreforma" (Danani y Hintze, 2010), por su sentido opuesto a las reformas de los noventa.

[13] Laura Fidalgo, Ignacio "Nani" Corleto, Martín Seefeld constituyen ejemplos de ello.

> Después de mostrarnos el lugar y contarnos un poco lo que hacían, la subsecretaria les dice: "¿Cómo podemos hacer para ayudarlos a ustedes, para que esto que hacen lo puedan multiplicar por cinco o seis en toda la ciudad? Nosotros no queremos tocar nada de todo esto, no queremos que el Estado se meta en nada de lo que ustedes hacen" (ex coordinador general del PA).

Cabe señalar que las organizaciones que mayoritariamente conformaron la oferta inicial del programa presentaban algunas características particulares que las diferencian de aquellas ONG que venían trabajando conjuntamente con el Estado local en la gestión de programas sociales, particularmente con la población infantil y adolescente de sectores vulnerabilizados. Las famosas *perlas* que mencionamos previamente, aludiendo a las instituciones reconocidas públicamente por su pericia y prestigio en las disciplinas que imparten, son organizaciones ubicadas en la trama urbana por fuera de los límites geográficos de las villas, asentamientos y complejos de vivienda social, cuyo objetivo primario y razón de ser no se vincula con la promoción y desarrollo de les jóvenes en situación de vulnerabilidad, sino *con la enseñanza, práctica y competencia de determinadas disciplinas* (clubes deportivos, escuela de danza, teatro, música, etc.), y generalmente incorporan entre sus asociades o participantes población de distintos sectores sociales y/o con capacidad para superar las barreras materiales y simbólicas (aranceles, exámenes de ingreso, ubicación geográfica) que ellas establecen.

Esta relativa distancia con proyectos de mayor anclaje territorial se fundamenta en el diagnóstico acerca de las características que asume la utilización del tiempo libre y

las prácticas de consumo cultural de les jóvenes de la CABA, las cuales están fuertemente vinculadas al origen social, el lugar de residencia y las condiciones materiales de los hogares y la población.[14] Asimismo, recoge cierta demanda de sus destinatarios, particularmente de los familiares adultos de les jóvenes, que buscan propuestas "por fuera" de sus barrios de residencia como forma de facilitar el acceso a nuevos recursos, contactos y referencias para sus hijes.

Esta mirada de lo comunitario como espacio aislado de la trama social, resultado de la suburbanización de los sectores populares de nuestra ciudad, contrasta con otros enfoques que rescatan lo comunitario como un tipo particular de lazo social donde se afirman identidades y donde las relaciones familiares y vecinales otorgan refugio y protección frente al actual escenario de incertidumbre y desprotección social. La composición y ubicación de las instituciones con las que convenia el PA expresan estas distintas miradas y demuestran la necesidad de pensar el territorio como un relato cartográfico (Carballeda, 2015) donde confluyen distintas formas de subjetividad, como una serie de significaciones culturales con implicancias históricas y sociales y como un punto de intersección que articula lo microsocial con lo macro.

Estas distintas miradas respecto a lo comunitario y territorial pueden pensarse, por un lado, como un intento por parte del PA de propiciar el tránsito de les jóvenes por circuitos distintos a sus lugares de pertenencia, como formas de favo-

[14] Así lo afirman los Informes de resultado del módulo de "Hábitos y prácticas culturales" de la EAH 2012 en la CABA y la Encuesta Joven 2014 sobre consumos y producción cultural en jóvenes de 15 a 29 años en el mismo distrito.

recer el acceso a los bienes simbólicos que la gran ciudad provee y como mecanismo de integración social a través del mercado y el progreso individual. Desde otros marcos interpretativos, la misma acción puede estar significada con el intento de establecer, desde el Estado local, puentes con la trama urbana y su red educativa, cultural y recreativa, y sobre todo como una forma de promover espacios de encuentro, intercambio y reciprocidad, a efectos de evitar el fortalecimiento de lo comunitario como espacio de "tutela permanente de los débiles" y la consolidación de guetos de la pobreza, donde la identidad se forja en la semejanza y la exclusión de lo diferente.

Lo comunitario, como plantea Bráncoli (2012), no puede ser pensado únicamente desde la pertenencia defensiva en tanto contiene como fortaleza la capacidad de organización y movilización de sus integrantes a partir del reconocimiento de necesidades sociales que son comunes y colectivas y se convierten en elementos centrales para identificar, articular y contribuir a potenciar desde los procesos de intervención.

A lo largo de la implementación del programa han formado parte de esta constelación de instituciones, también, organizaciones que si bien no eran reconocidas públicamente por su pericia en la enseñanza de alguna disciplina ofrecían algún rasgo distintivo, como la *experiencia de trabajo comunitario* en torno a alguna actividad específica como radio comunitaria, fútbol femenino, artes circenses, etc.; la *presencia de instalaciones adecuadas* (piscinas, campos de juego de distintos deportes, salas de danza, teatros, centros informáticos, etc.), aunque se tratara de escuelas o establecimientos con orientación religiosa; y/o *experiencia en la*

promoción de derechos de les adolescentes en diversos campos socioeducativos. Esta incorporación permitió al PA aumentar su capilaridad territorial y lograr una presencia importante en la mayoría de las comunas de la Ciudad, a los pocos años de su implementación.

El PA propone una gestión mixta o conjunta de la intervención con adolescentes, que pretende tomar distancia de las acciones o programas que tienen como objetivo primario el fortalecimiento de las organizaciones de la sociedad civil. La participación de las instituciones es visualizada a partir de la calidad de la propuesta que están en condiciones de ofrecer al Programa Adolescencia, incluyendo recursos humanos, capacidad instalada e insumos para el desarrollo de las actividades, y no tanto desde la labor que ya vienen realizando con la población adolescente vulnerabilizada, como es el caso de otros programas que buscan fortalecer este tipo de iniciativas.

Esta distinción es particularmente relevante en instituciones que efectivamente trabajan con población similar a la que participa del PA, tienen una trayectoria y modalidad de trabajo previa y consolidada, y suelen ofrecer mayores resistencias frente a la posibilidad de trabajo conjunto con el programa. Puede suceder que, al estar más habituados a rendir cuentas de los aportes presupuestarios y las metas físicas impuestas, suelen recibir controles esporádicos de los agentes estatales y una injerencia menor en la planificación cotidiana de las acciones o en las modalidades que van utilizando para la implementación de los proyectos, mucho menos establecer vínculos directos con los recursos humanos involucrados en el mismo.

Del mismo modo, el Programa Adolescencia pretende tomar distancia de aquellas políticas que reducen su tarea a una mera auditoría o control de las acciones de organizaciones de la sociedad civil, en la medida en que reconoce los saberes e identidades de cada una y la necesidad de ciertos márgenes de autonomía para el desarrollo y la gestión cotidiana de los proyectos. En este sentido, pretende generar instancias de sinergia en las que se produzcan situaciones de aprendizaje compartido que enriquezcan la intervención y optimicen los recursos institucionales. Esta modalidad de gestión asociada supone la articulación entre el Estado local y las organizaciones para el cumplimiento de objetivos compartidos y funcionales a cada uno de ellos y a les adolescentes que participan del PA. Si bien supone espacios de consulta e intercambio con el conjunto de las instituciones sobre la implementación de la política, no se propone explícitamente la participación de las mismas en todas sus instancias (análisis situacional, propuesta estratégica, factibilidad, gestión, monitoreo y ajuste), sino que expresa una modalidad de gestión radial entre el PA y cada institución alrededor de la implementación de cada proyecto en el marco de un programa ya diseñado por la DGNyA.

Asimismo, no se ha evidenciado en las entrevistas realizadas que este modelo de gestión asociada esté encaminado a producir transformaciones político-institucionales que trasciendan la resolución de demandas y problemas, planteando una concepción más restringida del término de lo que realizan otros autores como Cardarelli y Ronsenfeld (2003), que enfatizan el carácter político del concepto como sinónimos de distribución del poder estatal y de arreglos organizativos que sienten las bases de la democratización de la política social.

Por definición, las instituciones conforman espacios de mediación entre las políticas sociales y los usuarios de las mismas. Esto supone que son "norma y relación", se mueven constantemente en una relación de fuerzas contradictorias en las que el poder circula (no siempre de arriba hacia abajo) y se produce un constante interjuego, entre la formación de sujetos de acuerdo al mandato institucional y las posibilidades de libertad y autonomía que las mismas habilitan. Asimismo, dado que las políticas y programas sociales se construyen a través de las prácticas de múltiples actores y sujetos (funcionaries, trabajadoras/es, destinataries, etc.) y contienen ciertas representaciones o enfoques acerca de aquellas, pueden encontrar condiciones de implementación diversas en sintonía con las distintas características que presentan las instituciones donde estas se anidan o tienen lugar.

La heterogeneidad de las instituciones participantes en términos de objetivos, trayectoria, orientación político-ideológica, dimensión espacial y presupuestaria, y estructura organizativa, da cuenta de la complejidad que adquiere la pretensión de enmarcar sus acciones bajo los lineamientos que el PA establece para la atención de les adolescentes que participan del mismo.

A lo largo de la historia del PA se fueron repensando y consolidando objetivos y modalidades de trabajo de forma conjunta, y vinculada con la forma en que los mismos se iban expresando en las distintas instituciones. Esta retroalimentación producto de la gestión mixta del programa permitió en un primer momento, como ya hemos descripto, construir una nueva figura para la mayoría de las instituciones, el/la operador/a social, con la delimitación de

sus funciones, su encuadre de trabajo y el protagonismo que iba adquiriendo en los primeros años.

> El programa hizo mucho esfuerzo por ponerle contenido y forma a esa figura, porque había instituciones que ponían un preceptor en la puerta, que lo que hacía era tomar lista, quién vino, quién no vino, y al que tenía un problema lo mandaba a una especie de gabinete. Entonces, había uno que hacía más de preceptor y uno que hacía como de gabinete: "Bueno, andá a hablar con la psicóloga, andá a hablar con la trabajadora social". Y nosotros no queríamos eso, no teníamos en la cabeza esa lógica de funcionamiento (coordinadora general del PA).

En este sentido, esta figura es un ejemplo ilustrativo del dinamismo de las funciones y roles del programa a raíz de los cambios que fue sufriendo dicho rol, y los intentos por una mayor profesionalización del mismo por parte del PA. Para ello se realizaron capacitaciones, se elaboró un manual y, fundamentalmente, desde el equipo de supervisión se fue conceptualizando y modelando esta figura en una interacción constante con los referentes y coordinadoras/es institucionales que también fueron probando perfiles novedosos a los que existían internamente, ensayando encuadres de intervención y experimentando sobre los alcances de la misma en cada actividad o taller.

Finalmente, el programa formalizó la figura del operador social, a quien define centralmente como un "promotor de ciudadanía y derechos que actúa a nivel individual y grupal. Es el referente adulto que facilita el sostenimiento de la actividad, así como apoya y promueve la continuidad en la

escolaridad formal, el cuidado de la salud, la inclusión social y la participación en ámbitos comunitarios".[15]

Facilitar el sostenimiento de la actividad parece ser la clave de esta figura, en la medida en que está pendiente de todas aquellas acciones que se vinculan con la accesibilidad, el deseo y las ganas de estar, los recursos para movilizarse, para tener una participación activa, pasando por la forma en que interactúa con sus pares y adultos, la pertenencia grupal y las situaciones de vulneración de derechos que lo afecten en su singularidad.

En palabras de uno de les jóvenes:

> El rol que tiene ella como operadora es de preocuparse, de atender, de saber qué nos pasa. Cumple el rol de psicóloga y todas esas cosas, es genial. Un diez, un caño, o como se le diga, es fenomenal (adolescente varón, 19 años, área cultural).

De igual forma se fue definiendo e institucionalizando el rol de la *supervisión*, con el establecimiento de criterios y dimensiones de observación en la tarea de acompañamiento, parámetros de evaluación de los talleres, de la labor docente, de las propuestas del operador social, de las actividades transversales. También del encuadre de la supervisión, de la periodicidad de su presencia en las instituciones, de las estrategias para vincularse con los equipos técnicos de las mismas, la naturaleza y el alcance de su vínculo con les adolescentes, entre otros aspectos.

[15] "Tareas docentes y OS", documento de elaboración interna del PA.

La supervisión tiene como funciones:[16] a) la evaluación del proceso de ejecución y funcionamiento de los proyectos que integran los convenios entre la DGNyA y las instituciones (talleres y actividades ofrecidas a les jóvenes y acompañamiento profesional de las/os operadoras/es sociales), b) el seguimiento de les adolescentes inscriptos en cada actividad, c) la participación en el diseño y ejecución de encuentros, jornadas y talleres recreativos y educativos en consonancia con los objetivos del proyecto y las necesidades evidenciadas en el proceso grupal, y d) la producción de informes de las intervenciones realizadas y de evaluación del funcionamiento de las instituciones. En este sentido, constituye una de las figuras centrales en el seguimiento de las instituciones y en las posibilidades de establecer experiencias de trabajo y aprendizaje compartido entre las instituciones y los agentes que conforman la pata estatal del PA.

> Lo más importante para nosotros era la tarea de acompañamiento, de supervisión (...) Después, la estructura del programa fue creciendo, se fueron contratando profesionales para llevar adelante la supervisión, siempre en condiciones precarias, de salarios bajos. No porque el programa fuera especial y tuviera salarios bajos, sino porque eran las condiciones de contratación de la Ciudad. Pero de alguna manera daba cuenta del lugar que tenía el Estado con respecto a esta gestión asociada. Digamos, si el Estado selecciona las instituciones y una de las patas es acompañar y supervisar los proyectos de las instituciones, y las personas que los llevan adelante ganan menos que los coordinadores de las actividades, y... Tuvimos varios supervisores del equipo que después renunciaron y empezaron a trabajar en ellas. De hecho, algunos hoy trabajan en esas instituciones todavía (ex coordinador general del PA).

[16] "Funciones de la supervisión", documento de circulación interna del PA.

En los últimos años también se ha arraigado en los equipos técnicos una fuerte valoración del *trabajo en dupla*, entre docente y operador/a, rescatando la labor de les docentes de las distintas diciplinas y la necesidad de su aporte, no solo en la planificación de las actividades y estrategias propias de su campo de saber, sino en la articulación con las/os operadoras/es sociales para la conformación grupal, la constitución de vínculos de confianza y contención de les jóvenes, y la planificación de actividades transversales a los talleres. También se han tomado experiencias de algunas instituciones que fueron avanzando en este sentido, ensayando nuevas formas de intervención más integrales y complementarias.

> Después, empezamos a tratar de que se piensen como una dupla. No como dos individualidades que trabajan con el mismo grupo, sino como una dupla. Entonces, empezamos a ponerle palabra, contenido y sentido. Para nosotros la actividad es la disciplina; si se quiere, enriquecida o interpelada por la construcción de ciudadanía y la perspectiva de derechos. Entonces, como dupla pueden pensar el partido de fútbol también en perspectiva de derechos y, después, charlar en qué lugar querés jugar de la cancha, cómo hablás de lo que querés, a partir de leer un cuento de fútbol. Es decir, cómo a partir de la actividad se puede generar algo que te permita hablar del resto de los derechos, de las cuestiones

que suceden alrededor de los pibes (coordinadora general del PA).

Algunos referentes institucionales sostienen una mirada celebratoria de la gestión asociada con el Programa Adolescencia, en la medida en que el mismo les ha permitido abrir las puertas de los clubes a jóvenes de otros sectores sociales, conformar equipos de trabajo, fortalecerse como institución y desplegar una serie de intervenciones sociales significativas (tanto para les adolescentes como para les adultes) en sus vidas cotidianas. Este recorrido, a su vez, retroalimenta la formación de muchos dirigentes que provienen de campos más alejados de las disciplinas vinculadas con la intervención psicosocial, y es capitalizada en términos de enriquecimiento y crecimiento personal.

Estas miradas valoran fundamentalmente la supervisión que se realiza y el aporte económico que en los inicios les permitía ofrecer actividades de calidad y mejorar las instalaciones. En este último aspecto basan sus principales críticas en la actualidad por la merma en las transferencias durante los últimos años, que ha deteriorado la capacidad distributiva que tenía en un principio, no pudiendo compensar los índices de inflación y el aumento de las tarifas que han afectado fuertemente a las instituciones.

En otros casos, particularmente en instituciones que no tienen como objetivo la inclusión social, la gestión asociada es visualizada como un riesgo que provoca tensiones al interior de sus comisiones directivas, por la actitud defensiva y la sensación de amenaza de algunos socios frente a la presencia de adolescentes del PA y su participación en

distintas actividades y ámbitos donde circulan libremente. Estas tensiones, si bien continúan latentes en algunos momentos, suelen ser abordadas por distintos agentes tanto institucionales como estatales, con resultados en general favorables en la medida en que incorporan como parte de sus acciones no solo las problemáticas que les adolescentes vulnerabilizados presentan sino también las prácticas y representaciones de otros actores institucionales que en ocasiones los excluyen, los estigmatizan y los vulnerabilizan doblemente.

En este sentido, la acción de los agentes del PA no se limita a la atención de los problemas particulares de la población que atiende ni a la promoción de sus derechos, sino que se involucra también en el campo de los discursos sociales e institucionales acerca de esos problemas, participando de las representaciones sociales sobre las condiciones de vida de les jóvenes, sus principales determinantes y las formas que asumen los dispositivos de intervención social que se construyen para darles respuesta.

En [la institución donde trabajaba previamente] restringían el acceso a otros lugares del club. Yo me enervaba mucho con eso. A veces no entienden bien desde qué lugar y cómo se labura, que lo deportivo está buenísimo, pero también es una ventana para laburar otras cosas. Todo es parte del programa: lo social, los vínculos. Al principio no entendían mucho en el club de los espacios, de respetar el encuadre, pero finalmente se entendió rápidamente (...) Se respeta mucho el espacio acá, como que a lo largo de los años el programa ocupo un lugar muy importante en prioridades, fue también una construcción. Cuando uno presenta el labu-

ro, lo que se está haciendo y se lo hace participe, también hace que se responda y que se compren los materiales en tiempo y forma. En eso me siento muy apoyada por parte de la institución (coordinadora y referente institucional).

En algunos casos, también se concibe la gestión asociada como una forma de encubrir la tercerización y delegación de las responsabilidades del Estado hacia la población vulnerable. Desde esta perspectiva se sostiene que una política destinada a garantizar el derecho a la recreación de jóvenes en situación de vulnerabilidad no puede desentenderse de la vulneración de otros derechos y de la ausencia de recursos y capacidad operativa para poder restituirlos. En este sentido, observan falencias en las agencias estatales de niñez y adolescencia para articular con otros efectores de salud, educación, empleo y vivienda, que tornen realizable la perspectiva integral de derechos que declaman en su diseño.

Si yo a esta institución le estoy proponiendo una inclusión deportiva, y mi programa está orientado a un sector poblacional con vulnerabilidad social que generalmente no tiene garantizado la temática de salud, yo le tengo que ofrecer a esa institución por lo menos la garantía mínima, básica de eso, porque ahí vos podés empezar a desmenuzar la concepción de la cosa, porque si no es solo: "Me desligo de responsabilidades" (coordinador de equipo técnico institucional).

En este mismo sentido, aparece en la mayoría de les entrevistades una fuerte crítica a la merma en las transferencias de ingresos hacia las instituciones, en tanto no pueden solventar la misma calidad de recursos humanos e insumos

que lograban en sus inicios. Este paulatino descenso de los aportes económicos que realiza el programa pone al descubierto otras facetas de la gestión conjunta que habilitan la transferencia de responsabilidades y costos de contratación a las instituciones participantes.

La pertenencia a las instituciones de los equipos técnicos es valorada fuertemente por la mayoría de los actores en la medida en que facilita puentes con otros ámbitos y actividades de la institución, y promueve un mayor reconocimiento y sentido de pertenencia en les jóvenes que allí concurren. Se valora la autonomía en el proceso de selección de los recursos humanos y la posibilidad de formar un equipo comprometido con la tarea y los objetivos institucionales; a su vez, permite ampliar las tareas que desarrollan en la institución optimizando su organización interna. No obstante, el paulatino descenso en los recursos para contratarlos pone en cuestión la precariedad de las condiciones contractuales, los bajos salarios y su consecuente impacto en el perfil de los equipos técnicos. En algunos casos, donde antes privilegiaban profesionales con experiencia y la conformación de equipos interdisciplinarios con relativa estabilidad, hoy suman estudiantes avanzados o graduados recientes de las ciencias psicosociales, que requieren mayor acompañamiento y que, a su vez, producen mayor rotación al interior de los equipos.

La crítica generalizada en relación con la transferencia cada vez menor de recursos hacia las instituciones renueva y refuerza posiciones que perciben la modalidad de gestión del PA como una simple tercerización, esto es, la delegación de responsabilidades por parte del Estado para abaratar costos de funcionamiento.

Vínculo entre el PA y las instituciones

El PA tiene un alto dinamismo, es decir, las instituciones conveniadas cambiaron a lo largo de los últimos 10 años, así como también las mismas instituciones mutan y cada una de ellas tienen sus particularidades, ya sean del área tecnológica, deportiva o cultural.

Bajo la modalidad de gestión asociada, el equipo técnico de la institución (docentes, operadoras/es y coordinadoras/es) y el equipo de supervisión del PA se constituyen en actores centrales, en la medida en que *mediatizan el vínculo institucional* y expresan la viabilidad del trabajo conjunto que se propone.

Cada uno de estos roles que integran los equipos técnicos fue consolidándose a lo largo del tiempo y en la actualidad han logrado institucionalizarse en mayor o menor medida a pesar de las dificultades explicitadas previamente. Esto implica que independientemente de las características personales y académico-profesionales de los agentes que las ocupan, existen roles y funciones a desempeñar y también un tipo de vínculo particular que es esperable que se produzca entre las instituciones y el programa, para poder garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

No obstante lo afirmado previamente, los componentes que estructuran este vínculo presentan una gran labilidad y están sometidos a importantes variaciones contextuales (presupuesto, vínculos con la gestión complementarios, cambio de autoridades, rotación de los equipos, entre otras) que lo vuelven un desafío plagado de tensiones y difícil de sostener sin apelar a distintas estrategias y cualidades

personales y profesionales de sus principales agentes. En este sentido, la relación es reconstruida de manera permanente y específica con cada contraparte, lo que en un extremo resulta relativamente accesible y en el otro presenta dificultades y tensiones insalvables.

Las tensiones que aparecen en esta relación refieren fundamentalmente a disputas por las fronteras de los ámbitos de actuación de cada uno y por el grado de injerencia que los agentes del Estado tienen en la implementación de las acciones de los equipos técnicos de la institución.

> El vínculo que tiene el supervisor con la institución es con todos los actores, entre ellos con los operadores sociales, las operadoras, las y los profes, los coordinadores de equipo. O sea, tienen que lograr generar un vínculo de laburo interesante con cada uno, para poder incidir en lo concreto digamos. Porque una cosa es incidir a nivel institucional y otra es incidir en la participación de los pibes en la actividad, en una situación individual y ver cómo se interviene. Son niveles de intervención diferentes y, dependiendo del vínculo que arme el supervisor, vas a tener más éxito o menos éxito en la incidencia (coordinadora de equipo PA).

En este sentido, la gestión conjunta se plantea como un desafío para ambas partes. Por un lado, la responsabilidad última del Estado sobre les jóvenes en tanto garante de sus derechos, la necesidad de establecer una oferta de actividades de calidad que estimulen sus intereses y potencialidades, promuevan nuevos aprendizajes, la participación y el protagonismo, al tiempo que se enriquecen y amplían sus proyectos biográficos. También es el Estado local quien aprueba cada

año los proyectos, habilita los cupos de cada institución y establece los montos a transferir para la atención integral de cada joven, con la pretensión de mantener el mismo nivel de prestaciones y servicios a les jóvenes.

Por el otro lado, las instituciones también promueven la participación, el aprendizaje y la construcción de un vínculo de confianza y pertenencia hacia la institución y sus pares, que les permita sentirse alojados en el lugar y renovar su compromiso para volver a elegirlas cada año. Al estar atada esta participación (en términos cuantitativos y cualitativos) al financiamiento de las propuestas que presenta la institución, la misma aparece como un incentivo que reúne diversos intereses. Igualmente, la necesidad de optimizar recursos para lograrlo habilita a las instituciones a expandir o limitarse en diversas áreas de acuerdo a los intereses y necesidades que se despliegan en cada contexto particular. En contextos de restricciones presupuestarias o de aumento de servicios como en los últimos años, podrán ajustar en el salario de los docentes y operadoras/es, en la conducción del equipo, en los insumos suministrados para las actividades, en el mantenimiento de las instalaciones o en los márgenes de rentabilidad o beneficios económicos que obtienen a partir de ese convenio. Una de las entrevistadas lo describe de la siguiente manera:

> Cada vez estamos peor de guita y cada vez queremos más. Pero me parece muy interesante eso porque le buscamos la vuelta para que la cosa tenga calidad, a pesar de, no podemos bajar. Si compramos pelotas, va a ser lo mejor que podamos comprar, la red que funcione, no podemos seguir deteriorando la calidad de todo. En algún momento, si esto

> sigue así, yo creo que directamente no vamos a poder ni conveniar (referente institucional).

> La peor parte es lo económico. Año a año se venía dando un tipo de aumento; a como venimos, con una inflación del 50%, firmar un convenio por el 10% y que no se modifique más a lo largo de todo el año es como que uno termina el año ganando menos que cuando empezó. A vos te dan una pelota y de ahí vas dividiendo, que te fijan obviamente, un salario para el docente, para el operador y demás, que uno lo va dando y además no solo nos mata la inflación, nos matan las tarifas. A los clubes de barrio nos están matando las tarifas. Del año pasado, que pagábamos 6 mil pesos, este mes pasamos a pagar 39 mil pesos. Todo eso influye también en las actividades que uno tiene que empezar a hacer para tener que empezar a sacar cosas; todos los años el club compraba las camisetas para los chicos y se las regalaba. El año pasado no pudimos, tuvimos que hacer rifas y un montón de cosas (referente institucional).

El equipo de supervisión tiene la función de garantizar que los recursos que provee el programa se traduzcan en propuestas de calidad, que las instalaciones e insumos estén disponibles para su uso, que les docentes y operadoras/es lleven adelante las acciones previstas, en definitiva, el componente de evaluación y control de las instituciones configura un elemento central de su labor y constituye el aspecto más controvertido y complejo para traducir en acciones de crecimiento y desarrollo mutuo.

> Y... A veces molesta un poco la presencia en la institución porque estás y ves... Si de 35 pibes fueron tres, todo eso se

ve. Es la presencia del otro que viene a controlar, que es el Estado, y es el que, en última instancia, define la transferencia de dinero, y eso a veces molesta, según los perfiles (supervisora del PA).

Para poder concretar este vínculo, el equipo de supervisión utiliza y despliega una batería de herramientas para *legitimar* su intervención, que podemos resumir en una fuerte presencia en las instituciones, el acompañamiento de las propuestas pedagógicas, recreativas y sociales de los talleres, el asesoramiento en intervenciones profesionales de vulneración de derechos, la derivación a otros efectores del GCBA (centros de salud, escuelas, defensorías, etc.), entre otras.

De esta manera, la función de control y monitoreo es permanentemente recreada tanto por el equipo de supervisión como por algunas/os coordinadoras/es institucionales, quienes intentan trascenderla incorporando la mirada de los supervisores a la propia dinámica de funcionamiento de las instituciones, a la planificación e implementación de los proyectos de manera de que puedan participar en la detección de las dificultades, la generación de aportes desde su experiencia, del conocimiento del programa y del desempeño de otras instituciones y del vínculo institucional con otros efectores del GCBA.

En este sentido, pareciera que aquellos que han logrado una relación fructífera de crecimiento y desarrollo mutuo son las instituciones que conciben la supervisión como un recurso que provee el programa para el trabajo conjunto con el equipo técnico institucional, e intentan hacer uso del mismo tanto para pensar y planificar sus acciones como para atender situaciones problemáticas complejas que requieren

un abordaje interdisciplinario o la derivación a otros efectores públicos.

Siempre tuve buen vínculo con el programa. De pronto, con algunos tuve más afinidad como cualquier vínculo en la vida, pero la clave fue entender las patas diferentes de cómo funciona esto y entender que es un laburo conjunto de supervisión con el equipo que uno conforma acá, no es: "¡Chicos! ¡Viene el supervisor! ¡Trabajen!" Porque yo soy la más hinchapelotas de todos. Entonces, ahí ya estamos en un camino logrado. Sí, me sirvió mucho escucharlos con las recomendaciones, las cagadas a pedos de estos supervisores por querer abarcarlo todo y de querer estar en todo. Esto me lo fueron bajando, fui aprendiendo mucho (coordinadora y referente institucional).

En otros casos, la figura de supervisión aparece como agente externo y ajeno a la dinámica institucional, con posibilidades limitadas de participar en la planificación e implementación de las propuestas en tanto no llegan a generarse lazos de confianza y respeto mutuo que lo permitan. Aquí pareciera que el aporte del supervisor o la supervisora se reduce a la gestión de recursos (micros, viandas, entradas para algún evento o espectáculo) para las actividades transversales, o el contacto o derivación de les adolescentes, cuya situación escapa a las posibilidades de intervención de la institución. En estos casos, la disminución de recursos y algunos déficits en el sistema de protección del GCBA, que no pueden garantizar los derechos de les adolescentes de manera integral, deja a las instituciones sin herramientas para canalizar las situaciones problemáticas o atender derechos vulnerados que exceden lo

recreativo y terminan impugnando la acción de la supervisión y deslegitimando sus capacidades de incidencia.

También resulta clave el desempeño y las estrategias que lleva adelante cada coordinador/a y su equipo de supervisoras/es para fortalecer o restringir el vínculo con las instituciones. Resulta relevante recuperar la historia del mismo en su relación con el PA, y los avances y retrocesos producidos a lo largo del tiempo. Igualmente importante es la estrategia de inserción y la capacidad de escucha, diálogo y aportes que se realicen gradualmente para generar la confianza necesaria que requiere el trabajo conjunto. La mayoría de les entrevistades resalta que una condición clave para lograrlo es la presencia continua de la supervisión en la institución de manera de estar presente en los momentos en que se producen los emergentes.

> Transitar y acompañar a ciertos recursos, y que cuenten con vos para ir a pedirte algo. Para plantearte la situación, o "necesito un psicólogo", y estar ahí acompañando, y que efectivamente pueda llegar (supervisora del PA).

> El vínculo que uno genera con el supervisor depende de la presencia, del interés, del seguimiento y del aporte que no solo realiza uno sino también el supervisor. Es importante que el supervisor tenga una frecuencia con el grupo (operadora de actividad deportiva).

En este sentido, independientemente de las reservas que pueda tener la institución y/o alguno de sus integrantes, en las que llevan varios años de trabajo aparece un reconocimiento explícito al equipo de supervisión en el aprendizaje y

definición de sus roles, particularmente las/os operadoras/es sociales y coordinadoras/es, que constituyen la propuesta más novedosa del PA. No obstante, en la actualidad pareciera obtener mayor reconocimiento el aporte que realizan en el acompañamiento individual con les adolescentes, ya sea en los interrogantes o reflexiones que generan respecto a cómo abordar situaciones de intervención social como en los recursos que pueden canalizar desde el Ministerio de Hábitat y Desarrollo Humano.

El aporte u orientación respecto a los componentes educativos o recreativos de las actividades a implementar son considerados importantes, pero están más condicionados a la realidad de cada grupo y a la presencia más o menos continua de les supervisores, en tanto un contacto esporádico no permite un acompañamiento cotidiano de las situaciones y la referencia hacia los mismos es menor.

También es digno de destacar que en las entrevistas mantenidas a docentes del programa no aparecen menciones significativas a su vínculo con los supervisores; si bien el trabajo en dupla con los/as operadores/as es connotado con frecuencia y valorado positivamente, el escaso registro sobre la relación docente-supervisor/a pareciera evidenciar la permanencia de algunos aspectos de la impronta inicial de trabajo con las/os operadoras/es sociales y ciertos impedimentos del equipo de supervisión para habilitarse a intervenir en los contenidos pedagógicos de la amplia variedad de propuestas y disciplinas específicas que se desarrollan y están encarnadas por la figura del o la docente.

Un hecho importante a resaltar en esta modalidad de gestión, tanto en referentes institucionales como en coordi-

nadoras/es del programa, es la escasa referencia a injerencias de las autoridades políticas de la gestión en la evaluación del funcionamiento de las actividades y en el establecimiento de cupos y asignaciones monetarias para las instituciones. Tal como surge de algunas entrevistas realizadas a integrantes del equipo técnico del Estado local, existen algunas instituciones que recurren a autoridades del Ministerio para zanjar algunas diferencias con la coordinación. Sin embargo, reconocen que son contadas de manera excepcional aquellas que han tenido una respuesta satisfactoria, ya sea para que se renueve el convenio anual, se aumenten los cupos máximos fijados o se habilite un valor de la beca institucional por fuera de lo establecido en los criterios que se aplican equitativamente, según tipo de actividad.[17] Si bien los agentes del equipo técnico del programa y su coordinación han sido mayoritariamente profesionales sin adhesión política a la gestión de gobierno, se observa un fuerte reconocimiento y valoración por parte de las autoridades políticas del Ministerio en la tarea y criterios técnico-profesionales que utilizan. Esta confianza y reconocimiento se ha traducido en márgenes de autonomía importantes para incorporar nuevas instituciones, ampliar y/o reducir cupos, y eventualmente dar de baja convenios cuando los mismos no cumplían con los objetivos propuestos.

En resumen, podemos reconocer que a lo largo de estos 10 años de implementación se ha institucionalizado un vínculo entre ambos equipos, a través del cual se expresa la articulación que el programa propone mantener con las instituciones, la cual denomina "gestión asociada". Este vínculo, sometido a diversas tensiones estructurales y coyunturales, adquiere una centralidad estratégica y se convierte en uno de sus principales nudos de gestión donde se condensan variables programáticas, presupuestarias y políticas, que tornan imprescindible un abordaje global e integrado. Si bien está emparentado con los objetivos del programa, remite específicamente a los mecanismos establecidos para alcanzarlos.

La principal tensión que enfrenta este vínculo es aquella que busca por un lado la evaluación y el control de la implementación de los proyectos institucionales y por el otro el acompañamiento, desarrollo y potencialización de sus saberes y recursos que, articulados con los del Estado local, pueden optimizar la acción de ambos en favor de les adolescentes que participan del programa. En la medida en que ambos componentes se encuentran inexorablemente presentes en esta modalidad de gestión, la tensión se vuelve un rasgo estructural de la misma. No obstante, la forma concreta y la orientación que adopta, así como sus resultados, dependen de condiciones y procesos específicos que se despliegan en cada ámbito particular.

Ventajas y desventajas de la gestión asociada

La permanencia de varias instituciones desde los inicios del programa hasta la fecha, junto al reconocimiento gene-

[17] Las becas institucionales se pagan de manera diferencial según calidad del servicio ofrecido y tipo de actividad. Aquellas que requieren mayores gastos en recursos humanos o en insumos reciben un monto mayor.

ral de autoridades, referentes, equipos técnicos y principalmente de les jóvenes que año tras año renuevan su confianza y su voluntad de participar en el mismo, muestran que las ventajas que obtienen tanto las instituciones como el Estado local en esta modalidad de relación siguen prevaleciendo frente a las dificultades y tensiones descriptas precedentemente.

A continuación, analizaremos las principales ventajas que para ambos actores representa la gestión asociada que se propone.

Ventajas para las instituciones

El aporte económico que el programa realiza para garantizar la atención de les adolescentes y la ejecución de los proyectos institucionales continúa siendo una ventaja central para las instituciones a pesar de la merma que en los últimos años viene observándose respecto a los índices inflacionarios y al aumento de los servicios que la mayoría de las instituciones debe afrontar en la actualidad.

Como la transferencia de recursos se realiza mediante un "sistema capitado", similar al utilizado en algunos sistemas de salud, se garantiza un mínimo de participantes de manera que la institución pueda cubrir sus gastos de servicio y mantenimiento de la infraestructura utilizada y optimizar la contratación de los recursos humanos. Una vez cubierto este número mínimo, cuanto mayor es el número de participantes, mayores son los excedentes que pueden destinarse a reforzar esas mismas dimensiones o a otros

usos como inversiones en infraestructura, renovación de equipamiento, gastos complementarios o ajenos al programa, entre otros.

Por otra parte, la mayoría de las instituciones cuenta con instalaciones deportivas, artísticas o tecnológicas (piscinas, campos deportivos, salones, teatros, salas de informática), que suelen presentar vacancias importantes en determinadas franjas horarias ("tiempos muertos")[18] para les socies que participan de sus actividades y cuando las posibilidades de generar ingresos alternativos son escasas. Al ocupar parcialmente estos horarios, el programa constituye un aporte valioso para la generación de recursos alternativos a los provenientes de la cuota social.

Además del ingreso económico, la posibilidad de incrementar la vida institucional, la apertura a otros sectores sociales y la circulación de jóvenes, familiares y amigues también produce nuevas oportunidades para las instituciones en tanto van recreando su dinámica interna, aumentan su caudal de socies o participantes actives y la interacción con les habitantes de su entorno más o menos próximo.

> A mí me parece que estos programas les dan a los clubes... Desde lo económico, creo que antes les daban más que ahora, por la cuestión de los aumentos. Hablo a nivel institucional, como referente. Todo lo que al club le pueda

[18] Los turnos mañana y tarde suelen estar subutilizados en relación con los turnos vespertinos y de los días sábado, cuando la afluencia de socios es mayor en tanto se despliegan actividades recreativas que suelen desarrollarse a contraturno de las actividades laborales o educativas.

> generar el Programa Adolescencia —la jornada extendida, los alquileres—, todo eso es movimiento y es parte del funcionamiento y de las necesidades para poder sostenerlo (...) El club necesita vida, y la vida es parte de que los pibes entren y salgan, de que no estén afuera sino adentro (referente institucional).

Para algunas instituciones, la posibilidad de acercarse a otros sectores sociales también constituye un aporte notable en favor de la integración social y la deconstrucción de las connotaciones negativas (Chaves, 2005) con las que habitualmente se asimilan las prácticas de les jóvenes vulnerabilizados. A partir de su participación en el PA, se habilitan espacios de circulación comunes, interacción e integración entre diferentes sectores sociales o incluso intergeneracionales.

No obstante, esta posible ventaja para algunos está restringida o directamente impugnada en otras instituciones que buscan identificarse con la población de sectores medios, en la medida en que un aumento de la población de sectores populares o su circulación por espacios u horarios con socies podría traducirse en una pérdida de clientela y una redefinición de su perfil e identidad. En estos casos, la inserción institucional de les jóvenes del PA suele darse de manera restringida, en tanto participan de espacios y tiempos donde se minimiza el contacto con otros sectores.

Asimismo, la posibilidad de sostener un convenio y tener una buena evaluación del trabajo realizado por parte de la DGNyA habilita relaciones con otras áreas del GCBA (o del Estado nacional) como Cultura, Deportes o Educación, que abren la posibilidad de desarrollo de otros proyectos y la

ampliación de los servicios que ofrece la institución a la comunidad. En un contexto recesivo, donde según el Observatorio Social y Económico de Clubes de Barrios y Afines solo el 50% de los socios de los clubes de barrio abona la cuota social, se retacean los aportes vía sponsoreo o donaciones de empresas y comercios cercanos, y se aumentan los servicios básicos en porcentajes mayores al 3000% (Marziotta, 15 de julio de 2019), la necesidad de aumentar ingresos y generar nuevas actividades y proyectos se torna imprescindible.

Otro aporte central de la gestión asociada para las instituciones es el poder de convocatoria del PA. Anualmente se inscriben más de 10 mil jóvenes que quieren participar de las distintas propuestas recreativas que las instituciones ofrecen a través del mismo y constituye, para la mayoría de ellas, un mecanismo de acceso que no podrían generar directamente. Muchas organizaciones con inserción territorial y experiencia previa con sectores populares reconocen este aporte y la masividad de las inscripciones, especialmente en los talleres que son altamente valorados y demandados por les adolescentes, donde los cupos se completan y en ocasiones habilitan la apertura de talleres alternativos para contener la demanda. Si bien este caudal de inscripciones luego debe traducirse en una participación real y activa por parte de les jóvenes, las ventajas para el inicio de cualquier actividad son inobjetables.

> A su vez, el Programa Adolescencia les permite a las instituciones llegar a barrios que por sí mismas no llegan. Muchos de los pibes que llegan a través del Programa Adolescencia no llegarían acá por sí solos, aunque sea gratuito y más allá de la beca (...) El Programa Adolescencia pone a los pibes acá

el primer día, después nos los tenemos que ganar nosotros, pero eso es un montón (referente institución tecnológica).

Varias/os referentes y coordinadoras/es han rescatado también el caudal de experiencia de trabajo con adolescentes que su participación en el programa les ha significado, en términos profesionales e institucionales, al incorporar modalidades de trabajo novedosas, dupla operador/a-docente, enriquecer el arsenal técnico-metodológico de sus actividades grupales y recreativas, la participación en la intervención de problemáticas de vulneración de derechos y la articulación con otros efectores del GCBA, con quienes sostenían menor relación o desconocían sus programas y servicios.

La posibilidad de ampliar y consolidar los equipos de trabajo técnico-profesionales también constituye un aporte importante para las instituciones, en la medida en que van fortaleciendo su propia estructura institucional y generando nuevas pertenencias e identificaciones internas que recrean el compromiso y habilitan nuevas acciones y proyectos.

> Por otro lado, digo: "¡Qué bueno!" Porque yo formo un equipo de docentes, operadores, coordinadores y administrativos, lo que se da, que son parte del club. Eso fortalece la institución porque cuando hacemos los cierres, te imaginás, se van los pibes, nosotros tenemos nuestro propio festejo, todos se quedan acá y todos y todas te dicen: "Tengo una amiga que tiene ganas de laburar en el club". Les encanta ir a laburar al club, se quedan o vienen otros días o hacen reuniones aparte, vienen otros días de los que tienen que venir para armar algo, para armar proyectos y, hecho, yo también veo esas ganas que tienen (referente de institución deportiva y cultural).

Ventajas para el Programa Adolescencia

Como hemos indicado previamente, el principal aporte que la gestión asociada con organizaciones de la sociedad civil proporciona al PA es la experiencia, el conocimiento y la pericia institucional para la enseñanza de variadas disciplinas que suelen ser objeto de deseo e interés de les jóvenes. La trayectoria y capacitación de muches docentes que trabajan en estas instituciones constituye un recurso valioso en la medida en que es posible sumarlos para la estrategia pedagógica que se implementa en los diferentes talleres.

Si bien en las áreas de deporte, cultura y educación del GCBA existen y han existido experiencias exitosas de programas con actividades recreativas y socioeducativas dirigidas a jóvenes y adolescentes,[19] la diversidad de dependencias, estrategias de trabajo, objetivos y recursos presupuestarios involucrados complejizan la acción conjunta y, a pesar de haberse intentado inicialmente la incorporación de algunos de estos al PA, su participación no pudo sostenerse en el tiempo. Un factor determinante en esta imposibilidad fue la estrategia inicial del Gobierno de la Ciudad, que relegó el financiamiento y desarrollo de estas iniciativas de gestión estatal, las cuales fueron quedándose sin recursos y con escasa visibilidad para la población juvenil vulnerabilizada.

[19] Algunos ejemplos de estas iniciativas lo constituyen los programas Club de Jóvenes, Cultural en Barrios, Orquestas Juveniles, Barrios en Juego, con los cuales se intentó (y logró) establecer acuerdos de gestión durante los primeros años de implementación del PA.

> El coordinador del programa Cultura en Barrios nos dijo: "Piano, nosotros les enseñamos a los chicos con una hoja. Dibujamos las teclitas y ahí aprenden". Nosotros teníamos una escuela de música, donde el pibe podía tocar, si los elegía: saxo, violín, ¿entendés? Entonces, en un mismo programa era difícil sostener algo, una idea de que lo público era mejor, cuando en realidad no lo estaba siendo en su momento porque lo estaban desfinanciando (ex coordinador general del PA).

Asimismo, existen algunas actividades, especialmente en el campo de las nuevas tecnologías, las artes circenses, los deportes y las danzas urbanas, donde la experiencia de algunas organizaciones de la sociedad civil es pionera en la Ciudad y constituye un aporte importante para la conformación de una oferta de actividades lo suficientemente diversa como para dar respuesta a la multiplicidad de intereses de les jóvenes de la ciudad, y al mismo tiempo ampliar sus horizontes de elección y exploración.

La calidad de las instalaciones e insumos que muchas de las instituciones poseen, también constituyen una contribución inestimable para que el PA pueda garantizar un nivel de servicios y prestaciones similar al que cualquier joven de la ciudad puede obtener mediante su acceso mercantilizado. En este sentido, la capacidad instalada de estas organizaciones sobrepasa la disponible en muchas áreas del GCBA (en el área deportiva, la misma es evidente) y permite un mayor alcance cualitativo en la satisfacción de las necesidades recreativas de la población destinataria.

Además de estas características materiales y pedagógicas, muchas instituciones o referentes de las mismas gozan de un

gran prestigio social que alimenta no solo la posibilidad de convocatoria masiva del programa, sino fundamentalmente el reconocimiento de les jóvenes por la significación positiva que realizan de los mismos. Si bien la calidad de las propuestas pedagógicas no está garantizada en los lugares de mayor reconocimiento público, la popularidad de estos espacios y las barreras de acceso que usualmente presentan hacia los sectores vulnerabilizados refuerzan el valor positivo que estos últimos le asignan a la posibilidad de participar en ellos.

Otras instituciones también aportan saberes, experiencia y recursos territoriales que complementan la acción del programa y facilitan la articulación con otros efectores. La experiencia de trabajo en red, el conocimiento de los recursos comunitarios, los vínculos entre los principales referentes barriales, los canales de participación y derivación ya establecidos que poseen este tipo de organizaciones, amplían la red de efectores públicos que posee el PA y complementa su labor para la atención integral de les adolescentes.

> Por ejemplo, tenemos un pibe en una actividad que quiere terminar la secundaria. Ahí mismo, en la institución, funciona FINES: tenemos como un nexo directo y el recurso a mano. También esa territorialidad es algo que facilita o da esta cuestión de identidad o de más rápidamente armar, de pertenencia (supervisora del PA).

Para el programa también es importante la posibilidad de fortalecer espacios de referencia y de pertenencia para les jóvenes que permitan no solo garantizar los derechos sociales vinculados al campo de la recreación, la educación

o la salud, sino al mismo tiempo establecer mecanismos de integración y recomposición del lazo social. En este sentido, y teniendo en cuenta las características de encuadre referidas a la frecuencia semanal de participación y a su extensión durante el año (con el receso de verano y la posibilidad de cambiarse de institución o ya no formar parte del programa), la consolidación de dispositivos institucionales que sean los más acogedores posibles, establezcan vínculos significativos entre les jóvenes y sus adultos referentes, apuntalen sus trayectorias socioeducativas y dejen marcas subjetivantes en su tránsito por ellas, constituye un desafío importante y, en los casos en que se logra, se convierte en la principal ventaja de esta modalidad de gestión para el Programa Adolescencia.

Indudablemente, la delegación parcial de responsabilidades laborales, la disminución de los costos de contratación, la flexibilización de los vínculos laborales (en términos de duración acotada de la jornada y extensión limitada de los contratos) forma parte constitutiva de las ventajas de esta modalidad de gestión asociada, y sus efectos negativos sobre las condiciones de trabajo de técnicos y profesionales se agravan con la evolución decreciente de las transferencias a las instituciones para su funcionamiento que les entrevistades observan en los últimos años.

> No tener Programa Adolescencia yo creo que, a nivel gestión, comisión directiva, es un retroceso. Vos podés decir: "No me conviene financiera o económicamente porque, en realidad, asumo muchas responsabilidades, incluso juicios". Porque esta estructura que tiene la gestión asociada hace que toda la responsabilidad, en términos de relación laboral, recaiga sobre el club y no sobre el programa. El club puede decir, en un análisis financiero estricto: "La verdad es que no me conviene asumir demasiada responsabilidad por la poca retribución económica". Y, sin embargo, tomó esa decisión fuerte y hoy seguimos (coordinador de equipo técnico institucional).

En definitiva, las ventajas que se observan para ambos actores de esta "sociedad" son considerables y siguen incidiendo fuertemente para el sostenimiento del programa y la participación de muchas instituciones que, a pesar de sus particularidades, las dificultades y desafíos que cada una pueda atravesar, las motiva a seguir apostando año tras año por la renovación del vínculo y su participación en el Programa Adolescencia.

Desventajas de la gestión asociada

La principal desventaja de esta modalidad de gestión se vincula con la menor autonomía del Estado para llevar adelante los lineamientos de su política pública hacia les adolescentes. La mediación institucional que el PA realiza a través de las instituciones amplía los márgenes de disputa en cada contexto particular, incorporando nuevos actores e intereses que redireccionan o aportan su propia impronta a la intervención con les jóvenes que se propone.

Asimismo, la falta de efectores propios que participen de la propuesta resta capacidad de maniobra frente a eventuales dificultades institucionales para implementar los proyectos una vez que se inician las actividades. En estos 10 años de implementación han aparecido algunos problemas de institu-

ciones que, una vez iniciadas las actividades, han rescindido el convenio, han cerrado alguna sede de manera unilateral o han sufrido clausuras de piscinas o campos deportivos, que no siempre han podido canalizarse satisfactoriamente para les jóvenes mediante alternativas que les garanticen el mismo nivel de prestaciones que venían recibiendo.

Esta ausencia de efectores propios también incide en la imposibilidad de establecer encuentros masivos para les jóvenes que participan en distintas instituciones con instalaciones e insumos similares a los de aquellas. El predio de Puerto Pibes,[20] utilizado en los primeros años de implementación del PA, además de estar ubicado a una distancia considerable de sus principales barrios de residencia, fue rápidamente superado en su capacidad para albergar el creciente número de adolescentes participantes de las distintas instituciones.

Otra de las desventajas de esta modalidad de articulación es el esfuerzo que conlleva establecer objetivos unívocos de intervención y la complejidad que adquiere la tarea de la supervisión, que debe contemplar el anclaje del programa al interior de las políticas socioasistenciales y particularmente las de niñez y adolescencia, las dimensiones que ha adquirido en la actualidad (cantidad de adolescentes, instituciones y profesionales que participan), el presupuesto asignado cada año, su propia historia y dinámica interna, sus prácticas sedimentadas y las características de las instituciones que presentan tradiciones y objetivos diversos, perspectivas y

[20] Cabe señalar que en el lugar, ubicado en el barrio de Núñez, funciona el Curso de Líderes Recreativos Comunitarios, que constituye la única oferta propia de la DGNyA en las actividades del PA.

metodologías singulares de pensar y abordar a les jóvenes, y diferentes formas de vincularse con el programa y la política pública en general.

En este sentido, la tarea de supervisión requiere una gran capacidad profesional y política para registrar en cada caso los elementos coyunturales y estructurales presentes en su intervención y conjugar las modalidades singulares que cada institución despliega hacia espacios de mayor concertación que sintonicen con los lineamientos que establece el programa. Según refieren les entrevistades, esta centralidad no ha estado acompañada durante la mayor parte de su implementación por la estabilidad en el empleo y la jerarquización salarial. Por el contrario, ha primado la precariedad laboral (contratos tercerizados o precarios por tiempo determinado), los bajos salarios respecto a otras jurisdicciones estatales (e incluso las mismas instituciones conveniadas) y cierta descualificación de sus funciones.

Por otra parte, para la mayoría de las instituciones, esta modalidad de gestión supone una dependencia muy fuerte en términos presupuestarios, en la media en que la totalidad del proyecto a implementar se subordina a los montos y plazos de pago que fija el PA de manera unilateral. Para algunos, también, resulta difícil de sobrellevar la observación y vigilancia constante del programa, que no solo evalúa los resultados de los proyectos sino los procesos y estrategias de implementación, recreando constantemente la tensión entre el apoyo, asesoramiento y trabajo conjunto, por un lado, y el control y monitoreo de las acciones, por el otro.

Como referimos inicialmente, a pesar de las dificultades mencionadas, las ventajas que cada une de les actores

encuentra en esta articulación son mayores y es por ello que constituye uno de los núcleos centrales de la gestión del PA. En la siguiente frase, la ex gerenta operativa de Adolescencia expresa claramente su preferencia por esta modalidad:

> Yo soy la que defiende que la articulación público-privado es fundamental, sobre todo en este país. O sea, para mí, desventajas tiene que es un laburo enorme, mucho más difícil. Y la ventaja es que es mucho más rico (...) La desventaja es que era una negociación constante y era estar alerta, sin perder el objetivo: era ceder y no ceder, consensuar en muchas cosas perdiendo y en otras ganando, y buscando siempre que el objetivo sea lo mejor para el programa, tanto en ellos como en nosotros, y era mucho más laburo (...) Pero era mucho más rico que si lo hubiésemos hecho solo con instituciones estatales.

4.3. La influencia del programa en las prácticas, representaciones y trayectorias biográficas de sus destinatarios

Luego de plantear los objetivos que el programa pretende alcanzar, las características que tiene su propuesta de intervención multidimensional con adolescentes y las formas en que se expresa la gestión del mismo a través de las instituciones con las que convenia, intentaremos describir y examinar sus efectos más relevantes en les jóvenes adolescentes que participan. Más allá de las intenciones de los diferentes agentes que trabajan en el programa, nos interesa recuperar aquí la voz de les protagonistas, identificar las miradas y perspectivas que tienen respecto a su tránsito por este y

los aspectos que consideran valiosos para su experiencia cotidiana y desarrollo personal.

En la actualidad, el Programa Adolescencia se plantea como objetivo: "estimular las potencialidades y la capacidad creadora de los adolescentes a través de la expresión artística, del acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación como una herramienta de integración social, y de la práctica de actividades físicas y deportivas orientadas al desarrollo de la personalidad, el trabajo en equipo y el cuidado de la salud".

En función de tal objetivo, y entendiendo a la adolescencia como el momento de construcción de una nueva identidad, de reapropiación del espacio subjetivo y de emancipación, nos disponemos a analizar la influencia que tiene el programa en las prácticas, representaciones y trayectorias biográficas de les adolescentes participantes.

Para organizar la exposición identificamos algunas categorías que surgen de los relatos y estructuran aspectos relevantes de esta influencia.

Ampliación de horizontes de elección y participación en actividades recreativas

Lo primero que aparece en les adolescentes entrevistades es la posibilidad que les brinda el PA para elegir y realizar las actividades recreativas de su preferencia, acceder a espacios que por razones económicas o de encuadre les eran inalcanzables y también para conocer y explorar otras prácticas sobre las que nunca habían oído.

> Está bueno también porque es algo que vos querías hacer y te abre las puertas. O sea, es una oportunidad para que hagas lo que quisiste hacer. Por ejemplo, el taekwondo es una pasión para mí. Desde que entré ya no lo dejo porque se transformó en mi pasión y lo quise de chiquito y lo sigo (adolescente varón, 17 años, actividad deportiva).

Las motivaciones iniciales para inscribirse reconocen diversas versiones y factores intervinientes, como la oferta de una actividad recreativa deseada pero inaccesible hasta entonces, las ganas de "probar" algo nuevo, la intención de contar con ingresos propios, la necesidad de la familia de aumentar sus ingresos, la ocupación del tiempo "ocioso" de sus hijos, la insistencia de algún familiar o amigo buscando compañía, entre otros. Sin embargo, es muy frecuente encontrar el reconocimiento generalizado acerca de las posibilidades que este paso inicial significó para el desarrollo de nuevas búsquedas y el descubrimiento y vivencia de propuestas, desconocidas por muches, que han enriquecido sus oportunidades reales de elección.

> Yo creo que nosotros venimos por nuestra cuenta. O sea, al principio sí fue mi papá que dijo "está esto". Quizá sí el primer año fue como "tenés que ir y tenés que ir, porque te van a pagar". Pero después yo lo veía como: "Fah, loco, es el deporte que me gusta, que le pongo ganas, ¿por qué no ir?" Y fue así (adolescente mujer, 19 años, actividad deportiva).

> Haber compartido todo esto, toda esta experiencia, es algo único, que no pasa comúnmente. Es algo único poder conocer gente nueva. Este programa es muy accesible también: las actividades... Está libertad de poder elegir

> actividades que te gustan y eso. Son buenas. Esa libertad que le da a uno, al adolescente... Al estudiante le da eso, es muy bueno eso: que te deje elegir lo que gusta, esta libertad. Es por tu gusto que estás acá (adolescente varón, 18 años, actividad deportiva).

Incluso aquellos que han podido acceder a las actividades que son más demandadas como fútbol, natación y boxeo,[21] en ocasiones deciden ampliar sus propios gustos y experiencias, seguir explorando sus propios deseos y probar otros talleres.

En un ejercicio realizado durante uno de los grupos focales con adolescentes, una joven eligió para representar el PA una imagen de una joven soltándose de unas cadenas que amarraban sus brazos y expresó que el programa "me ayuda a soltarme, a abrirme más a las cosas". De esta manera la posibilidad de abrirse y de ampliar los horizontes de posibilidades constituye un efecto clave en la biografía de sus participantes.

Uno de los adolescentes entrevistados reconocía que luego de probar varias actividades que le gustaron, y al ver que varios de sus amigos querían realizar natación y no podían acceder, decidió intentar para ver "qué se sentía". Solo había realizado natación en cuarto grado como parte de la propuesta educativa que tienen los colegios del GCBA, pero nunca pudo retomar. Luego de los primeros meses de práctica y aprendizaje, en el club descubrió el gusto por la actividad y

[21] Ver el Anexo gráfico de actividades del programa.

decidió intensificar su ejercicio asociándose[22] al mismo y participando como invitado en los demás horarios que ofrece el programa. Actualmente, asiste todos los días al club (de lunes a sábados), a pesar de tener una hora y media de viaje y utilizar dos líneas de colectivos diferentes desde su domicilio.

Aprendizaje de habilidades específicas y recreación

El aprendizaje de las diferentes disciplinas es un objetivo intentado por les adultes y muy apreciado por les jóvenes; independientemente del nivel alcanzado o las posibilidades de medir el grado de avance o los conocimientos adquiridos, la vivencia y valoración de aprender cosas nuevas es recurrente tanto en lo deportivo y lo cultural como en lo tecnológico.

> Me dio varias herramientas que hasta ahora uso, porque desde que estoy en armado y reparación particularmente arreglo computadoras. Aparte de eso, con el tema de radio empecé a hacer lo que sería producción musical desde casa, y está bueno porque te da muchas herramientas para aprender cosas nuevas (adolescente varón, 20 años, actividad tecnológica).

[22] Según refirió el coordinador del equipo técnico, en los primeros años de programa, el club solía asociar masivamente a todos los participantes del PA, para que pudieran integrarse a las actividades, pero con el correr del tiempo suspendió esa práctica y actualmente asigna becas en situaciones en las que existe interés por participar de algunas actividades.

> En natación, más que nada, aprendí a flotar, porque mi único miedo en el agua era eso, porque podía ir de un lado a otro y, una vez que me cansaba, me hundía y me daba miedo. Ahora ya se me fue y hago lo que quiera en el agua (adolescente varón, actividad deportiva).

> Aprendimos varias cosas: cómo armar un personaje, cómo encontrarme conmigo misma, cómo pararme en el escenario, cómo hablar, cómo cambiar físicamente un poco la voz cuando quiero hacer un personaje y cosas así. (adolescente mujer, actividad cultural).

Además de los contenidos que se aprenden, les jóvenes rescatan el carácter lúdico de las clases y la diversión como principal contenido de las propuestas. Según reconocen, en el PA se preocupan no solo porque aprendan sino también porque se diviertan, se cuiden (desde evitar lesiones en determinadas prácticas corporales hasta estar atentos a su cotidianidad, a cómo se sienten y qué dificultades atraviesan) y disfruten de los talleres.

La posibilidad de relajarse y desconectar de las actividades cotidianas como el colegio y el trabajo constituye un aporte importante, en la medida en que el disfrute de la actividad realizada cumple con algunas de las funciones liberadoras que para Dumazedier (1968) posee el ocio, como el descanso que libera la fatiga generada por las obligaciones escolares o laborales, y la diversión que libera del aburrimiento y la monotonía de la rutina cotidiana.[23]

[23] La otra función se vincula con el desarrollo de la personalidad que libera de los automatismos del pensamiento y de la acción cotidiana. Estas

> La actividad me relaja. Vengo acá y estoy tranquila. Puedo charlar, me relajo. Por eso trato de no faltar (...) Yo veo que acá en diseño me siento relajada, siento que puedo estar tranquila. Es un ambiente que me hace bien, y puedo aprender muchas cosas (adolescente mujer, 17 años, actividad artística).

Junto a la diversión y el aprendizaje de habilidades propias de cada disciplina (pararse en el juego, respirar para cantar, flotar, nadar, manejar técnicas audiovisuales, programas de diseño o herramientas de informática, etc.), cobra relevancia también la participación activa a lo largo de este proceso. En algunos casos, la posibilidad de elegir los contenidos, la modalidad, la estrategia en cada taller resulta novedoso si lo comparan con el sistema educativo formal.

> Tus ideas están tomadas en cuenta. No es que la profesora viene y te dice lo que tenes que hacer. Te da el espacio de elegir lo que podés hacer (...) Es muy raro que un profesor venga y te diga: "Chicos, ¿cómo quieren hacer la clase?" [en referencia a la dinámica de la escuela] (adolescente mujer, 17 años, actividad artística).

Esta participación es valorada también en los encuentros deportivos o muestras artísticas (y también tecnológicas), donde les adolescentes se vuelven protagonistas no solo

funciones que se le atribuyen al ocio son fuertemente criticadas por otros autores (Munné, 1980; Govaerts, 1973; Lanfant, 1978), en tanto estarían asignando a las actividades de tiempo libre únicamente una función compensatoria o funcional al sistema productivo.

en tanto jugadores de un equipo o integrantes de un grupo de teatro, danza o música que muestra frente a otros las habilidades adquiridas, sino también en todo el proceso que está vinculado al mismo. La posibilidad de opinar y decidir quiénes juegan en cada partido, reconocer méritos deportivos/artísticos y/o sociales al interior de cada grupo, asignar distintas responsabilidades como la capitanía de un equipo o el protagonismo en una obra, definir el contenido de las muestras, el vestuario, las banderas, las canciones a ejecutar, se transforman en distintas áreas donde les jóvenes se sienten más o menos habilitados para opinar e incidir activamente.

Desarrollo personal y vocacional

Junto al aprendizaje e incorporación de técnicas y habilidades propias de cada disciplina, aparece en los relatos la adquisición o el fortalecimiento de algunas habilidades sociales, una mayor comprensión de sí mismes y de les otres, y el conocimiento y aceptación/rechazo de las normas sociales que resultan fundamentales para sus relaciones interpersonales e institucionales.

En varios de los testimonios de les adolescentes aparece la percepción de haber ganado confianza y seguridad en sí mismes a lo largo de su trayectoria en el programa. Esto aparece como un proceso, una transformación que se dio con el tiempo, que les ha permitido conquistar una autonomía progresiva para el desarrollo de determinadas prácticas vinculadas —o no— con las actividades recreativas.

> Los primeros años me costaba hacer amistades, pero por suerte tenía compañeras que eran más abiertas. Confianza, socializar más y también hablar un poco más: eso es lo que rescato de acá (adolescente mujer, 19 años, actividad cultural).

La percepción de "autosuperación" también se les presenta como una forma de desarrollarse y construir autonomía. Esto está presente en los testimonios, tanto en asociación con el proceso de aprendizaje como con esa posibilidad de elegir libremente lo que desean.

> Yo creo que nosotros, aprendiendo y superándonos, también vamos construyendo un amor propio y nos hace crecer por dentro. Porque nos sentimos orgullosos de nosotros (adolescente mujer, 16 años, actividad cultural).

> Compañerismo, solidaridad también sería, autosuperación también, o sea superarte. Si elegís algo y no eres bueno puedes seguir avanzando hasta mejorar también. Es eso: confianza también en nosotros mismos. Y eso sería, todo eso. Son muchas cosas que aporta el Programa Adolescencia (adolescente varón, 18 años, actividad deportiva).

En reiteradas oportunidades, les adolescentes manifestaron que su participación en el programa influyó en la decisión sobre una carrera u oficio a seguir (sea en un futuro próximo, al terminar el secundario, o siendo ya una decisión tomada que les encuentra formándose en determinada disciplina). Algunes han expresado que, incluso, han revisado y cambiado un deseo que tenían años antes, una vez que conocieron propuestas y actividades del programa que no aparecían entre sus expectativas de futuro.

> Me llevó a tomar decisiones. Por ejemplo, yo ahora estoy en la escuela técnica. Toda mi vida estudié en la escuela técnica. Y fui ahí básicamente porque mi mamá me dijo que es una buena escuela, nada más. No me contó mucho de esa escuela. Y, bueno, ahí solamente me quedé con eso. Y no pude... O sí podía, pero no tuve como ese impulso o esa ayuda de que mi mamá me llevara a un lugar diferente, que no sea lo mecánico, para experimentar un poco más (...) Y, bueno, hoy ya tomé la decisión de que no voy a seguir la carrera de automotor. Yo sé que experimentar está bueno, pero muchos no lo hacen y a veces se quedan solamente con una cosa (adolescente varón, 20 años, actividad tecnológica).

La formación como medio para mejorar las oportunidades de inserción laboral también aparece en las respuestas de les adolescentes. Incluso, la diversión como expresión de la recreación surge en algunos testimonios como una forma de habilitar nuevas maneras de ver y pensar las disciplinas. El paso por el PA produce modificaciones en las representaciones previas en torno al tiempo libre y el trabajo remunerado, y aquellas disciplinas que eran pensadas como hobbies aparecen ahora como potenciales formas de conseguir un trabajo remunerado que incorpora el placer y el disfrute como parte integrante del mismo.

Les docentes y el equipo técnico del programa también han percibido este impacto de las actividades en la elección de estudios, formación e inserción laboral de les adolescentes:

> Hay chicos que han logrado amar la música al punto de que terminaron en un conservatorio. De hecho, hubo un chico que terminó siendo profe de batería. Y sé de otros talleres en los que pasaron cosas parecidas (docente de música).

> Tenemos un montón de alumnos que están siguiendo la carrera de danza cuando, en su momento, no lo tenían pensado. Entonces también vemos la parte vocacional. Hay chicos que son cantantes, o que siguieron después carreras artísticas, en otros terciarios artísticos, y eso está buenísimo (docente de danza).

Si bien existen y son significativos los casos que pueden mostrarse como "exitosos" por la definición concreta de una vocación particular, les entrevistades resaltan el aporte que el PA ha significado mayoritariamente en el proceso de conformación de la propia identidad, en el descubrimiento de gustos e intereses propios, a partir de las distintas propuestas por las cuales fueron transitando en estos años. Asimismo, se destacan las habilidades sociales que han podido adquirir para completar sus estudios secundarios, desempeñarse eficazmente en sus primeros trabajos o conformar/ampliar su grupo de amigos, o entablar relaciones afectivas.

En este sentido, la mayor valoración en torno al desarrollo personal que se promueve y se logra está vinculada con el acceso a determinados soportes materiales, afectivos o simbólicos, que se contraponen con los procesos de vulnerabilidad y negación de reconocimiento por los que atraviesan les adolescentes y habilitan la posibilidad de explorar senderos personales desmarcados de las trayectorias prefiguradas socialmente.

Conformación y ampliación de sus grupos de pares

En los testimonios de los diferentes actores del programa, aparece con énfasis la reflexión en torno a la importancia

de conocer nuevas personas y los vínculos y amistades construidos en las actividades. De las entrevistas surge que también se relacionan con les chiques del programa incluso por fuera del mismo.

> Hay chicos con los que yo me sigo hablando que quizás ahora no están en el club, pero me sigo hablando con ellos, chicas también que estuvieron anteriormente conmigo en el club, pero seguimos hablando (...) Está bueno porque aparte conocés otra gente, ¿viste? No es que solo vas a competir. Conocés otra gente y demás. Yo, ponele, conocí a una de las chicas jugando a la pelota y hasta el día de hoy seguimos siendo amigas (adolescente mujer, 19 años, actividad deportiva).

Varios de ellos también rescataron las instancias de muestras y salidas en las que coinciden diferentes instituciones, como un momento enriquecedor para conocer adolescentes de otras actividades

Las diferentes realidades de les adolescentes que participan del programa posibilitan el encuentro de chiques con historias y trayectorias distintas. En las instituciones se entremezclan, así, sus vivencias, representaciones y contextos sociales, económicos y familiares con las actividades realizadas en los talleres. Esto convierte muchas veces el programa en una experiencia enriquecedora, en la medida en que se promueven encuentros donde se intercambian distintas experiencias de vida: por un lado, aquello que "llevan consigo" les adolescentes a la actividad y con lo que la nutren, y, al mismo tiempo, aquello que "se llevan" para incorporar a sus vidas cotidianas. En el siguiente testimonio,

una de las adolescentes lo grafica al explicar el vínculo creado con compañeras que eran madres y llevaban a sus hijos a la actividad, y cómo deciden orientar las consignas y contenidos de un taller de Diseño de Indumentaria a la elaboración de prendas y accesorios para bebés:

> El primer año fue mágico para mí: ver que todos se saludaban, era todo bueno, todo armonía, todo felicidad. Era llegar y planear juntas, y las salidas (...) Es la primera vez que vi a chicas jóvenes madres, y eso a mí la verdad me pareció muy bien, porque hay chicas que capaz no tienen la posibilidad, dejan el estudio por ser madres tan jóvenes, y acá fue como que todos las ayudaron. Tipo, traía al bebé y tratábamos de armarle como una cunita, mirarlo cada momento, darle de comer, así. Me gustó eso (...) Le hicimos un vestidito y un almohadón (adolescente mujer, 17 años, actividad cultural).

Docentes y operadores/as sociales son testigos también de los vínculos tejidos entre les adolescentes y los incorporan a la propuesta y a los objetivos de la actividad. De esta manera, las instituciones ofician de marco de encuentro de nuevos grupos de pares que les mismes jóvenes recrean y conforman en su tránsito por las mismas. Estos grupos funcionan como espacios de socialización donde se intercambian otras prácticas, saberes y visiones del mundo, que suelen oponerse o competir con las propias y las de les adultes. De esta manera van desarrollando ideas, gustos e intereses que suponen mayores grados de independencia y mecanismos de identificación donde se van reconociendo a sí mismos.

Soportes y vínculos significativos con referentes adultes

En varios testimonios, la persona adulta a cargo de la actividad (sea en rol de docente, de operador/a social o coordinador/a) aparece asociada a la figura de "psicólogo/a" o "madre/padre", en un intento por graficar las funciones de contención, acompañamiento y escucha que estos les proporcionan. Algunes adolescentes encuentran un espacio para hablar de lo que pasa en sus vidas privadas e incluso pedir ayuda para resolver situaciones complejas. Esas conversaciones aparecen en los testimonios motorizadas tanto por les adultes —que se acercan a preguntarles cómo están, que les escriben preocupados por sus ausencias en la actividad— como por los propios chiques, que los buscan especialmente para contarles lo que les sucede. Los roles de docente, coordinador/a y operador/a muchas veces se entremezclan para les adolescentes: en ocasiones denominan "profe" o "coordinador/a" a toda persona adulta, en otras llaman "coordinador/a" a las/os operadoras/es sociales.

> Me ayudaron muchas veces cuando me sentía mal o cuando llegaba acá un poco bajón. Me preguntaban, se sentaban a charlar. Eran como un soporte, una columna de la institución bastante importante para mí y para el resto. A veces, el profesor que está con diez chicos tal vez no se puede sentar con vos ahí, y entonces vos agarrás y si le pedís ayuda [al operador] o si te ve un poco mal se acerca y te pregunta. Te dice: "Vení, ¿querés hablar conmigo un rato, salir de la clase?" Y así podés un poco charlar, y eso es bastante importante para mí. Me hizo de psicólogo mil

veces. Y es como que siempre están ahí (adolescente varón, 19 años, actividad cultural).

Tanto en las entrevistas realizadas como en los comentarios de los grupos focales se observa que los vínculos que les jóvenes establecen con estos referentes institucionales se constituyen en marcas significativas en su subjetividad. Destacan la capacidad de escucha, el compromiso, la orientación, la buena predisposición y preocupación constante respecto de aquello que les sucede tanto dentro como fuera de los talleres. Este reconocimiento favorece la autoconfianza, al sentirse objetos de valoración y también de estímulo permanente a explorar, aprender y superar pequeños obstáculos que les afectan, celebrando cada avance que van logrando en este sentido.

> Ellos siempre están ahí como para entenderme, aconsejarme, decirme que bueno, está bien, te vamos a ayudar, y demás. Nos dan charlas, nos preguntan a cada uno cómo estamos, qué es lo que nos pasan en nuestras casas, por qué no venimos. Siempre tratan de vincularse con nosotras, tanto con cada una como en conjunto. Así que eso es lo que tienen de bueno también (adolescente mujer, 17 años, actividad deportiva).

El vínculo con les adultes referentes también presenta tensiones y enojos cuando se establecen límites a determinadas prácticas, o cuando alguna decisión aparece como injusta a los ojos de les adolescentes. En este sentido, la habilitación, la contención y el afecto están acompañadas de algunas prohibiciones, normas grupales o institucionales que se acuerdan o se imponen, desafíos y confrontaciones

que mayoritariamente son percibidos por les entrevistades como necesarias y propias de su rol.

Como destaca Débora Kantor (2008) citando a Jean-Yves Rochex, les adultes son aquellos *contra* les cuales les jóvenes se constituyen como sujetos, en la medida en que estos puedan sostenerse como apoyo y sostén (apoyarse contra), por un lado, y como referencia de confrontación (ir contra), por el otro. Por lo registrado en esta investigación y a pesar de las características no formales y flexibles de la propuesta del PA, muchos referentes adultos logran conjugar ambos elementos de esta referencia, sosteniendo la asimetría y autoridad sin abandonar la ternura y contención que el vínculo requiere.

Pertenencia institucional de les adolescentes con las instituciones

La modalidad de gestión asociada también permite a les adolescentes identificarse con las instituciones y sentirse parte de las mismas, y esto sucede en los diferentes tipos de institución que hemos caracterizado precedentemente. Esto habilita la posibilidad de sentirse alojados en espacios inclusivos, donde no solamente acceden a actividades recreativas de calidad, sino que a su vez generan nuevos vínculos entre pares y con adultos, y disfrutan parte de su tiempo libre.

Les entrevistades destacan la fuerte identificación del PA con la institución, en tanto su existencia y dinámica propia se realiza a través de ellas. Por parte de los equipos técnicos hay una apuesta a que el vínculo y la referencia se produzcan efectivamente con la institución, dado que

constituye uno de los objetivos del PA. La construcción de la confianza, el contacto, la cercanía y los marcos de referencia se producen con el equipo y la institución donde comparten semanalmente sus actividades.

> Porque son cinco años de estar en el mismo club, en el mismo deporte. Entonces, yo creo que a otro club no me iría, más que nada por el cariño que le tomé, porque siempre vengo acá. Hay veces en las que me quedo para ver a los chicos que juegan y demás (adolescente mujer, 18 años, deporte).

A pesar de que esta pertenencia debilita la referencia de les jóvenes hacia el programa, la identificación institucional es buscada y promovida por los equipos de supervisión, para no alimentar dinámicas estigmatizantes sobre les adolescentes[24] que profundicen las representaciones que los suelen ubicar como sujetos "tutelados" (a proteger o vigilar) o incapaces para constituir su propia autonomía sin apoyo externo. Por consiguiente, la asistencia y permanencia de les jóvenes a la actividad, además de estar motivada por el taller, también se realiza porque encuentran en cada institución un lugar de pertenencia, un lugar para transitar y apropiarse de distintas maneras.

La utilización y cuidado de los recursos provistos para cada actividad (cámara de fotos, instrumentos musicales, insumos deportivos, dispositivos tecnológicos, etc.), la

[24] En algunas instituciones se nombra como "chicos del plan" a les jóvenes que participan del PA, como una forma de diferenciarlos de les "socies" o la "gente del club".

posibilidad de circular por espacios institucionales ajenos a los talleres (bares, cocina, sala de juegos, entre otros) y la participación en encuentros o actividades por fuera del Programa Adolescencia (ferias, festivales, muestras, torneos o encuentros deportivos internos, etc.), portando muchas veces ciertos emblemas identitarios como remeras, banderas o escudos del lugar, refuerzan esta pertenencia institucional y denotan la presencia de ciertas huellas subjetivas en las que las instituciones se convierten en puntos de adscripción con los que buscan identificarse (Di Napoli y Richter, 2019).

Así, les jóvenes mencionan:

> De la institución me gusta la feria, porque de esa forma se ayudan entre todos. El espacio también es relindo, espacio grande para compartir más cosas, no solamente los salones. Hay metegol, lugares para sacar fotos... Es un lindo lugar para compartir con amigos (adolescente mujer, 19 años).

Este fragmento da cuenta de identificaciones fuertes entre la institución y les jóvenes. Más allá de lo que aprenden en el taller, aprenden una disciplina o sienten que pueden hablar, porque también hay un espacio que los recibe, los aloja, les da lugar, frente a otras instancias que suelen excluirlos o los perciben como hostiles.

> Los chicos sienten que están en un lugar que es de ellos y los ves cuando entran, circulan, se quedan charlando, no se van. Termina la hora y se quedan sentados, comiendo, hablando con uno, esperándose para irse juntos. Toda esa dinámica que se va dando está buena (referente de institución deportiva).

> Por ejemplo, en la actividad de cierre del año pasado, con preguntas disparadoras, una piba sacó ¿qué es para vos el club XXX? Y una piba dijo: "Mi segunda casa". Y para mí eso fue totalmente emocionante (docente de área deportiva).

Las instituciones que participan del PA, en su carácter mediador de prácticas, relaciones y trayectorias personales, habilitan el acceso a determinados soportes materiales, afectivos o simbólicos que se contraponen con los procesos de vulnerabilidad y negación de reconocimiento de les adolescentes. Como resultado de otra investigación realizada en una de ellas, se afirma que "entre los acontecimientos más significativos en la vida de les entrevistades se mencionó el inicio de prácticas artísticas y deportivas vinculadas al movimiento: danzas, circo, teatro, fútbol, kung-fu" (Tapia, 2015: 312), corroborando de esta manera la fortaleza que hemos encontrado en estos espacios para la ampliación del campo de oportunidades, interacciones y relaciones de les jóvenes, y también la significación positiva que les propies jóvenes les otorgan a sus propuestas y a su propio tránsito por ellas.

Como se muestra en el desarrollo realizado precedentemente, los componentes educativos, recreativos y de "cuidado" se convierten en los elementos centrales que les adolescentes rescatan de esta intervención multidimensional que propone el PA. De esta manera, la posibilidad de promover el ejercicio de derechos desde una perspectiva integral adquiere particularidades entre las instituciones que mediatizan la propuesta, pero mantiene estos componentes y contenidos clave que el PA propugna.

Capítulo 5

Consideraciones finales

A lo largo del presente trabajo hemos desarrollado y analizado las características y efectos más relevantes de la implementación del Programa Adolescencia durante sus primeros 10 años desde la perspectiva de sus actores. Si bien se ha tratado de un acercamiento de carácter preliminar, hemos podido identificar y destacar algunas claves que han tensionado históricamente su gestión y cuya explicitación habilita nuevos interrogantes acerca de las prácticas de sus principales agentes y los contextos y mediaciones institucionales donde se desarrollan, ampliando el conocimiento acerca del campo de las políticas recreativas y de gestión del tiempo libre de jóvenes adolescentes.

Los objetivos de investigación propuestos han girado en torno a tres ejes analíticos que hemos considerado relevantes para dar cuenta del proceso de implementación del PA, recuperando la heterogeneidad de voces y perspectivas de sus principales agentes y destinatarios. Ellos se vinculan fundamentalmente con: a) la propuesta de intervención con les jóvenes que el mismo propone, una estrategia que hemos caracterizado como multidimensional en la medida en que se propone integrar componentes recreativos, educativos y sociales; b) la modalidad de gestión que establece para su implementación, con la participación de determinadas

organizaciones de la sociedad civil; y c) la influencia del mismo en las prácticas, representaciones y trayectorias biográficas de sus destinatarios.

En el primer caso, hemos identificado una tensión germinal al interior del programa, entre una perspectiva de participación de les adolescentes en actividades deportivas, artísticas y recreativas como derechos autotélicos y la defensa de la recreación como un ámbito de enriquecimiento y diversificación de sus consumos y producciones culturales, y algunos enfoques instrumentalistas que planteaban estas actividades como "vehículo" o "excusa" para poder realizar intervenciones profesionales en sus potenciales problemáticas, sobredimensionando el componente social y subordinando la recreación a una estrategia de captación de la población juvenil para su intervención en términos casuísticos.

Observamos, también, que esa tensión original se ha ido recreando y enriqueciendo con el aporte de las distintas perspectivas y lenguajes disciplinares que han participado en este recorrido, y que la modalidad de trabajo actual evidencia un intento por equilibrar las distintas dimensiones de la intervención con les jóvenes (recreativa, social y educativa) y por potenciar los aportes que las distintas profesiones pueden realizar si se articulan y conjugan en una misma propuesta. Si bien se destaca la centralidad de las actividades ofrecidas, en todas las entrevistas se ha subrayado el carácter integral de la propuesta y la presencia e importancia que tiene en el programa, sin establecer jerarquizaciones, el aprendizaje de las distintas disciplinas y de habilidades sociales ligadas a ellas, el juego y la diversión, la orientación y contención social brindada por sus referentes, y la necesidad de promover espacios de participación y protagonismo en les jóvenes.

Un aspecto a destacar en esta dimensión es la constante apelación a la calidad de la propuesta ofrecida por el programa desde sus inicios, la cual fue adquiriendo de manera progresiva un carácter cada vez más integral y abarcativo, tanto en lo referente a las instituciones convocadas y los espacios e insumos disponibles, como al perfil y desempeño profesional de docentes y operadoras/es sociales, las propuestas transversales a los talleres, la promoción de la grupalidad, el carácter lúdico y atractivo de las actividades y el impulso al protagonismo de les jóvenes en sus acciones. Esta calidad, reconocida y defendida por sus principales actores, se encuentra al mismo tiempo opacada por la merma en las transferencias del PA en los últimos años, tanto en lo que refiere al financiamiento de los proyectos institucionales como a las becas destinadas a garantizar los viáticos, indumentaria e insumos personales, que requieren les jóvenes para una participación plena en las actividades.

En cuanto a la modalidad de gestión que se establece con las organizaciones de la sociedad civil, pudimos analizar algunos rasgos distintivos que las mismas presentan en la medida en que aquellas que mayoritariamente conformaron la oferta inicial del programa y que la sostienen en la actualidad son reconocidas públicamente por su pericia y prestigio en las disciplinas impartidas, están integradas en la trama urbana de la ciudad, su objetivo primario y razón de ser se vincula con la enseñanza, práctica y competencia de determinadas especialidades, y generalmente incorporan entre

sus asociados o participantes población de distintos sectores sociales.

Observamos que, a lo largo de la implementación del programa, se han incluido organizaciones que ofrecen otros rasgos distintivos como: el desarrollo de trabajo comunitario en torno a alguna actividad específica, la presencia de instalaciones adecuadas en zonas de escasa oferta recreativa y/o la experiencia en la promoción de derechos de les adolescentes en diversos campos socioeducativos. Esta inclusión ha permitido ampliar los espacios recreativos ofertados y la cobertura territorial en la mayoría de las comunas de la Ciudad para atender la creciente demanda de jóvenes de los últimos años.

La modalidad de articulación entre el Estado local y las instituciones, si bien no se propone explícitamente la participación de las últimas en todas las instancias de gestión de la política pública, supone espacios de consulta e intercambio permanente acerca de su implementación y un diálogo constante entre sus principales agentes, que ha permitido repensar, modificar y consolidar objetivos y estrategias de intervención claves para el desarrollo del programa. Ejemplos de ello son la institucionalización de funciones de las/os operadoras/es sociales, la consolidación del trabajo en dupla entre docente y operador/a, la determinación de funciones y alcances de la coordinación del equipo técnico institucional y el rol de la supervisión, entre otros.

Esta modalidad de gestión es altamente valorada por la mayoría de les entrevistades, quienes reconocen la complejidad que adquiere enmarcar las acciones de un conglomerado tan heterogéneo de instituciones bajo los

lineamientos de un mismo programa. Más allá de las tensiones que aparecen en torno a la disputa por los recursos transferidos y la merma objetiva de los fondos en los últimos años, la mayoría reconoce las ventajas de esta modalidad, vinculadas fundamentalmente con el aporte del conocimiento y pericia institucional para la enseñanza de variadas disciplinas, la calidad en lo referente a la capacidad instalada e insumos disponibles, el incremento de la dinámica institucional que el PA genera, las posibilidades de ampliar la oferta de actividades y recursos institucionales, la experiencia en el trabajo con jóvenes y el fortalecimiento de espacios de referencia y de pertenencia para elles, que efectivicen no solo derechos sociales vinculados al campo de la recreación, la educación o la salud, sino que al mismo tiempo establezcan mecanismos de integración y recomposición del lazo social.

Como indicamos en el presente informe, el vínculo entre los equipos de supervisión del Estado local y los equipos institucionales se ha convertido en uno de los principales nudos de gestión del programa, conteniendo diversas tensiones estructurales y coyunturales. Estas tensiones refieren fundamentalmente a disputas por las fronteras de los ámbitos de actuación de cada uno y por la definición y defensa de aquello que se evalúa como resultado deseable del proceso de intervención multidimensional con les jóvenes. Como hemos podido apreciar, la forma, orientación y resultados que adoptan en cada contexto particular dependen de condiciones y procesos específicos, con fuerte incidencia de las habilidades profesionales y personales, desplegadas en cada ámbito concreto.

Finalmente, en lo que refiere a la influencia del PA en las prácticas, representaciones y trayectorias biográficas de sus destinatarios, encontramos un abanico de aportes significativos que dan sustento a la valoración positiva que realizan les jóvenes y que se evidencia en la demanda sostenida de participación y en los testimonios relevados a instancias del presente trabajo.

El programa provoca una ampliación efectiva de sus posibilidades de elección y participación en actividades recreativas de distinto tipo, el aprendizaje de habilidades y conocimientos específicos, el estímulo a su capacidad creadora, el desarrollo de gustos e intereses vinculados con diferentes lenguajes expresivos (lo corporal, la plástica, la música, la palabra), el fomento del disfrute y la diversión como componente central de las actividades de tiempo libre y el desarrollo de habilidades sociales vinculadas con la comunicación, la confianza y la autonomía progresiva.

El fomento de la grupalidad que el programa propugna habilita el establecimiento de nuevos vínculos entre pares, que funcionan como espacios de socialización y se constituyen en nuevas referencias identificatorias para elles. Al mismo tiempo, la mención permanente de las capacidades de contención, escucha y estimulación de les adultes que ofician de referentes institucionales, evidencia el acceso a soportes afectivos que se contraponen con los procesos de vulnerabilidad y negación de reconocimiento que suelen encontrar en otros ámbitos.

Resalta en este aspecto la ausencia de comentarios críticos o conflictos en relación con les jóvenes y su tránsito por las actividades e instituciones. Mas allá de las menciones

recurrentes al retraso en los pagos y la insuficiencia del monto establecido para las becas, no se evidencian otros cuestionamientos ni contradicciones en la apreciación que tanto adultes como jóvenes realizan de los efectos del programa en sus prácticas cotidianas.

La heterogeneidad de funciones, intereses, formaciones profesionales, perspectivas teóricas e ideológicas de los distintos agentes que componen el programa encuentra un punto de convergencia en el reconocimiento y valoración generalizada de los efectos que la propuesta tiene en el enriquecimiento de las trayectorias biográficas de sus destinatarios. El despliegue de intereses y aptitudes artísticas, deportivas y tecnológicas, y las características de los vínculos que logran establecerse en este marco, giran en torno al deseo y el protagonismo de les adolescentes, que son reconocidos e identificados por sus habilidades, por el despliegue de sus potencialidades y por el disfrute que alcanzan en estos espacios, antes que por las carencias o incapacidades que les suelen atribuir socialmente.

Este reconocimiento compartido de manera mayoritaria no solo penetra en sus protagonistas renovando sus aspiraciones por sostenerse en el programa cada año, sino también en aquelles que trabajan con elles, desplegando estrategias socioeducativas que operan sobre sus prácticas, conocimientos, sentimientos, valores y representaciones, en la medida en que genera fuertes satisfacciones al observar que parte de esos efectos logrados son el resultado de su propia intervención.

Esta perspectiva celebratoria de los efectos del programa sobre las prácticas, representaciones y trayectorias biográ-

ficas de les jóvenes no es complaciente con las acciones políticas e institucionales que restan valor y calidad al nivel de prestaciones y desarrollo alcanzado en estos 10 años de implementación, sino que opera como refugio de sentido en tiempos de incertidumbre o de retrocesos en el reconocimiento de los derechos recreativos para la población juvenil de la Ciudad.

No obstante lo expresado previamente, el aumento del presupuesto brindado al programa para restablecer los niveles de transferencia de sus inicios, tanto hacia les adolescentes como hacia las instituciones, se impone de manera acuciante como principal medida para evitar el deterioro de las principales fortalezas identificadas en el período analizado.

Asimismo, del estudio realizado surgen nuevos interrogantes vinculados con los propósitos de integración e inclusión social que el PA propone para les jóvenes vulnerabilizados de la Ciudad. Por un lado, hemos podido evidenciar la posibilidad concreta de garantizar el acceso a espacios recreativos en algunas de las instituciones deportivas, culturales y tecnológicas que el mercado ofrece para cualquier joven de la Ciudad que pueda pagar la cuota o el arancel respectivo. Sin embargo, la ausencia —en su gran mayoría— de jóvenes ajenos al programa en las actividades desarrolladas, la utilización de espacios e instalaciones en momentos de menor concurrencia de socios en algunas instituciones y las particularidades que adopta este dispositivo (presencia de operadoras/es sociales, actividades transversales a los talleres, participación en encuentros con otras instituciones del programa, etc.), despiertan algunos interrogantes vinculados con el tipo de integración social que el programa estaría consolidando.

A nuestro entender, cabría considerar la promoción de espacios de encuentro, intercambio y reciprocidad entre les jóvenes del programa y los socios o jóvenes de otros sectores sociales, para que la integración propuesta pudiese ampliar sus alcances y tuviese alguna incidencia en los procesos de distinción social de la sociedad, contrarrestando los niveles de fragmentación y desigualdad vigentes.

El reconocimiento generalizado a la trayectoria e incidencia del Programa Adolescencia y la valoración de este tipo de iniciativas en la población juvenil habilitan, también, la posibilidad de formulación de políticas recreativas más ambiciosas para esta edad, que abarquen las instituciones y organizaciones que hoy participan de la oferta deportiva, cultural y tecnológica de la Ciudad, pero que a su vez incluyan la experiencia de las distintas dependencias gubernamentales vinculadas con el campo, no solo en lo referente al consumo de espectáculos y eventos recreativos, sino fundamentalmente en la promoción de instancias de participación en las que jóvenes de todos los sectores sociales sean los protagonistas de la definición y contenidos de su tiempo libre, y se propicien procesos de integración social a partir de la creación, imaginación e invención individuales y colectivas.

Bibliografía

Bráncoli, Javier (2012): "La comunidad: ¿reconfiguración de lo público o privatización de lo social?" En Arias, Bazzalo y García Godoy (comp.): *Políticas públicas y Trabajo Social: aportes para la reconstrucción de lo público*. Buenos Aires: Espacio.

Brinnitzer, Evelina (2003). "Adolescencia, pobreza y tiempo libre en mujeres y varones". En *Revista de Estudios de la Mujer. La Aljaba*, Segunda época, Volumen 8. Red Universidad Nacional de Luján.

Carballeda, Alfredo (2015): "El territorio como relato. Una aproximación conceptual". En *Revista Margen*, Nº 76.

Cardarelli, Graciela y Rosenfeld, Mónica (2002): *La gestión asociada: una utopía realista*. Centro de Apoyo al Desarrollo Local: Cuaderno Nº 39.

Chaves, Mariana (2005): "Juventud negada y negativizada: representaciones y formaciones discursivas vigentes en la Argentina contemporánea". En *Última década*, N° 23, pp. 9-29. Valparaíso: Centro de Estudios Sociales. Disponible en: http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=19502302

Chaves, Mariana (2009). "Investigaciones sobre juventudes en Argentina: estado del arte en ciencias sociales". Con la colaboración de M. G. Rodríguez y E. Faur. En *Papeles de trabajo*, Nº 5. Buenos Aires: IDAES.

Danani, Claudia (2009). "La gestión de la política social: un intento de aportar a su problematización". En Chiara, M. y

Di Virgilio, M. (org.): *Gestión de la política social. Conceptos y herramientas*, pp. 25-51. Buenos Aires: UNGS/Prometeo.

Di Napoli, Pablo y Richter, Nicolás (2019): "Huellas institucionales en la subjetividad de estudiantes de educación secundaria". En Di Leo, P. y Arias, A. (dir.): *Jóvenes e instituciones. El derecho a ser en barrios populares*. Buenos Aires: Espacio.

DGNyA-PA (2019): "Presentación PA para áreas del Estado 2019" [diapositivas de PowerPoint].

Dumazedier, Joffre (1968): *Hacia una civilización del ocio*. Barcelona: Estela.

Fernández, Lidia (1998): *El análisis de lo institucional en la escuela: Notas teóricas*. Buenos Aires: Paidós.

Gentile, María Florencia (2010): "La interacción entre niños y jóvenes de sectores populares y los programas de inclusión social: aportes de una perspectiva relacional". Actas de las Jornadas Estado, familia e infancia en Argentina y Latinoamérica, 18-20 de agosto, Buenos Aires.

Gerlero, Julia (2004): *¿Ocio, tiempo libre o recreación? Aportes para el estudio de la recreación*. Neuquén: Educo.

Gillis, John (1981): *Youth and History. Tradition and Change in European Age Relations, 1770-Present*. Nueva York: Academic Press.

Gómez, Daniel (2017): "La intervención técnica en el Programa Adolescencia del Gobierno de Ciudad Buenos Aires. Características, tensiones y participación juvenil. Una lectura desde las prácticas". XII Jornadas de Sociología. Recorrido de una (in)disciplina. La sociología a sesenta años de la fundación de la carrera. Universidad de Buenos Aires: Facultad de Ciencias Sociales.

Govaerts, France (1973): "Connaissance sociologique du loisir et concept de fonction. Etude critique". En *Society and Leisure*, Vol. 1, pp. 113-137.

Grassi, Estela (2003): "Políticas de asistencia focalizadas en el desempleo y la pobreza". En *Políticas y problemas sociales en la sociedad neoliberal. La otra década infame*, Tomo I, pp. 221-234. Buenos Aires: Espacio.

Infantino, Julieta (2012): *Cultura, jóvenes y políticas en disputa. Prácticas circenses en la ciudad de Buenos Aires*. Tesis doctoral (UBA).

Infantino, Julieta (2016): "Experiencias de intervención social desde el arte (circense) como esfera de desarrollo de políticas culturales en Argentina". En Rotman, M. (ed. responsable): *Dinámicas de poder, Estado y sociedad civil en los procesos patrimoniales y las políticas y gestión de la cultura*, pp. 277-311. Buenos Aires: Editorial de la Facultad de Filosofía y Letras (UBA).

Jiménez Benítez, William Guillermo (2007): "El Enfoque de los Derechos Humanos y las Políticas Públicas". En *Civilizar. Ciencias Sociales y Humanas*, Volumen 7, Nº 12, pp. 31-46. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.

Kantor, Débora (2008). *Variaciones para educar adolescentes y jóvenes*. Buenos Aires: Del Estante Editorial.

Kantor, Débora (2016): "A partir del Box. Investigación acerca de la experiencia de la Escuela de Boxeo para adolescentes y jóvenes de Barracas". Buenos Aires: Instituto Superior de Tiempo Libre y Recreación. Disponible en: n9.cl/aiwm.

Krauskopf, Dina (2003): *Participación social y desarrollo en la adolescencia*. San José (Costa Rica): Fondo de Población de las Naciones Unidas.

Konterllnik, Irene y Fraccia, Cristina (2015): *Infancia: Transitando nuevos caminos. Lecturas y propuestas en torno a la Ley de Protección Integral de los derechos de Niñas, Niños y Adolescentes*. Buenos Aires: Biblos.

Lanfant, Marie (1978): *Sociología del ocio*. Barcelona: Península.

Lema, Ricardo (2010): "Enfoques y modelos de la recreación en el Uruguay". En *Revista Universitaria de la Educación Física y el Deporte*, Nº 3. Disponible en: n9.cl/ekc9p.

Llobet, Valeria (2009): "Las políticas sociales para la infancia, la psicología y el reconocimiento". En *Investigaciones en Psicología*, Nº 14 (2), pp. 73-94.

Magistris, Gabriela (2013): *El magnetismo de los derechos. Desplazamientos y debates en torno a los derechos de niñas, niños y adolescentes*. Buenos Aires: CLACSO.

Marziotta, Gisela (15 de julio de 2019): "Los clubes de barrio al borde del colapso económico". En *Página 12*. Disponible en: n9.cl/570uq.

Margulis, Mario y Urresti, Marcelo (1996): "La juventud es más que una palabra". En Margulis, M. (ed.): *La juventud es más que una palabra*. Buenos Aires: Biblos.

Martuccelli, Danilo (2007): *Cambio de rumbo. La sociedad a escala del individuo*. Santiago de Chile: LOM.

Miguel, María del Carmen (2018): *El rol de las OSC en la gestión asociada: estudio de caso de incidencia de la OSC en la restitución de derechos a los adolescentes del Programa Adolescencia del GCBA en gestión asociada a un club de barrio*. Tesina de licenciatura (UNSAM).

Ministerio de Desarrollo Social CABA (2010): "Instructivo para el Operador Social". Programa Adolescencia (DGNyA): documento de capacitación interna.

Munné, Frederic (1980): *Psicosociología del tiempo libre. Un enfoque crítico. Crítica del ocio burgués*. México: Trillas.

Neiman, Guillermo y Quaranta, Germán (2007): "Los estudios de caso en la investigación sociológica". En Vasilachis de Gialdino, I. (coord..): *Estrategias de investigación cualitativa*, pp. 213-238. Barcelona: Gedisa.

Oszlak, Oscar y O´Donell, Guillermo (1976): "Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación". Buenos Aires: Documento del Centro de Estudios de Estado y Sociedad.

Peres Sosto, Guillermo y otros (2012): "Estudio cualitativo exploratorio del Programa Adolescencia" [diapositivas de PowerPoint]. Instituto Torcuato Di Tella: Centro de Estudios en Políticas Laborales y Sociales (inédito).

Picco, Diego (2018): "Las políticas recreativas orientadas a la población adolescente en la Argentina". En *Revista Debate Público. Reflexión de Trabajo Social*, Nº 15 y 16, pp. 83-94.

PIUBAMAS (2011): "Estudio de situación del Sistema de Protección Integral de Derechos de Niños, Niñas y Adolescentes, Provincias de Entre Ríos y Santa Fe". UBA: Programa Interdisciplinario de Marginaciones Sociales.

Suarez, Silvana (2009): "Una aproximación de la representación social de la recreación en Argentina: Aportes para resignificar el concepto". En Gomes, C., Osorio, E., Pinto, L. y Elizalde, R. (org.): *Lazer na América latina / Tiempo Libre, Ocio y Recreación en Latinoamérica*, pp. 41-66. Belo Horizonte: Editora UFMG.

Tapia, Silvia (2015): "De límites a estrategias: movilidades de jóvenes que realizan actividades artísticas y deportivas". En Di Leo, P. y Camarotti, A. (dir.): *Individuación y recono-*

cimiento. Experiencias de jóvenes en la sociedad actual. Buenos Aires: Teseo.

Tapia, Silvia (2016): *Cuerpos, emociones e individuación: un análisis de las experiencias de jóvenes que realizan prácticas artísticas y deportivas en barrios populares de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*. Tesis doctoral (UBA).

Thompson, Andrés (1995): *Público y privado. Las organizaciones sin fines de lucro en la Argentina*. Buenos Aires: Unicef/Losada.

Tuñón, Ianina y Fourcade, Helga (2014): "Entre el tiempo escolar y el no escolar. Cómo se reparten las oportunidades para el juego recreativo, el deporte, las artes y las TICS". En *Lúdicamente*, Año 3, N° 5. Disponible en: n9.cl/ylncf.

Urresti, Marcelo (2002): "Culturas juveniles" y "Generaciones". En Altamirano, C. (comp.): *Términos críticos de sociología de la cultura*. Buenos Aires: Paidós.

Urresti, Marcelo (2011): "Adolescentes, jóvenes y socialización: entre resistencias, tensiones y emergencias". En Moreira, C., Ignez, M. y Ystengel, M. (orgs.): *Juventudes contemporáneas: un mosaico de posibilidades*, pp. 43-66. Belo Horizonte: Editora PUC MINAS.

Villalta, Carla et al. (2011): *Estado de situación del Sistema de Protección Integral de Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes. Mendoza y San Juan. Informe final de investigación.* Buenos Aires: PIUBAMAS/UBA y Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia.

Zanotti, Agustín (2013): *Jóvenes y trabajo en sectores populares: representaciones, trayectorias y habitus*. Villa María: Editorial Universitaria Villa María (e-book).

Anexo

Gráfico 1

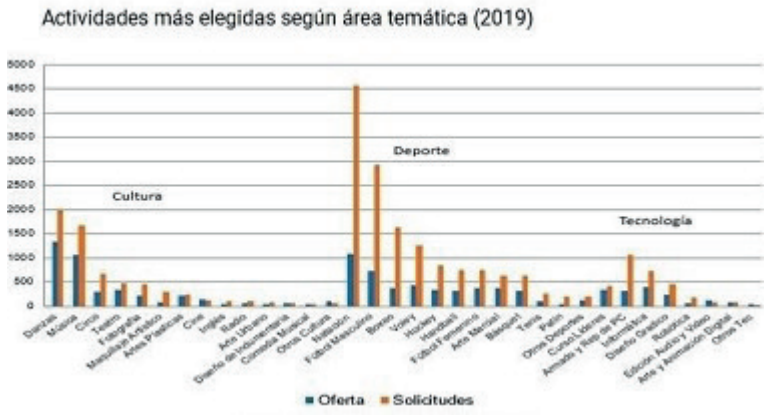

Gráfico 2